

Vol. 2, No. 1

May (2019)



Journal of Economic Growth and Entrepreneurship

*JEGE is an Academic and Bimonthly Journal with a Highly Scientific
Committee*



Spatial and Entrepreneurial Development Studies

Laboratory Publisher



University of Adrar.

Adrar 01000, Algeria.

JEGE

ISSN: 2710-8511



Journal of Economic Growth and Entrepreneurship (JEGE)

The JEGE Honorary President
The Rector, University of ADRAR-ALGERIA.

Editor-in-chief, Head of the journal, Director of the SED laboratory.
Professor. Ali YOUSFATE, SED Lab (University of adrar-ALGERIA).

Associate Editor
Doctor. Leila AYED, SED Lab (University of adrar-ALGERIA).

*Dr. BelbaliAbderahim, SED
Lab, Univ-Adrar .Algeria.*

*Dr. AkacemHasna, SED Lab,
Univ-Adrar .Algeria.*

*Dr. HouariMansori, SED Lab,
Univ-Adrar .Algeria.*

*Pr. MoulayM'hmed, SED Lab,
Univ-Adrar .Algeria.*

*Dr. Bouzid Ali, SED Lab, Univ-
Adrar .Algeria.*

Contactus

JEGE e-mail : jegeinfo@univ-adrar.dz
Thelaboratory e-mail :sedlab@univ-adrar.dz

All correspondences to be addressed to:

Editor

Journal of EconomicGrowth and Entrepreneurship
Spatial and Entrepreneurial Development Studies Laboratory
Prof. YOUSFATE ALI
Laboratories Hall,
University of Adrar.
Adrar 01000, Algeria.

Copyright

Copyright rests with the authors of the respective papers, who alone are responsible for the views expressed.

Journal of Economic Growth and Entrepreneurship (JEGE)

Editorial Board

*Dr. **leila Alaoui**, University of Sousse, Tunisia.*

*Dr **Fahad Al Duwailah**, Kuwait's National Security College, Kuwait.*

*Dr. **Tariq Hashim**, University of Philadelphia - Jordan.*

*Dr. **Fadel Al-Ghazali**, University of Kufa Iraq*

*Dr. **Hider Niama**, University of Kufa Iraq*

*Pr. **Tair Kaddumi**, Applied Science University, Jordan.*

Prof. Ben Habib Abdel Razak, University of Tlemcen.

Prof. Qudi Abdul Majeed, University of Algeria.

Prof. Ayash Zoubeir, University of Oum El Bouaghi.

Prof. Salouachi Hisham, High School of Commerce

Dr. Elarbi Mostpha, University of Bashar.

Dr. Boudi Abdul Samad, University of Bashar

Dr. Nouredine Jawadi, University of Eloued

Dr. Si Mohamed Kamal, Ain Temnouch University Center

Dr. Jallouli Mohamed, University of Saida.

Dr. Mufeed Abdul-Laawi, University of Eloued.

Dr. Hadidi Adam, University of Djelfa.

*Dr. **ATTACHIR Oussama**, University of Marrakech, Morocco.*

Dr. Zagbba Talal, University of M'sila.

Dr. Sofiane MOSTFAOUI, University of Adrar

*Dr **Hani Al Bardan**, Bournemouth University, UK.*

*Dr. **Nasser Alareqe**, International Islamic University Malaysia.*

*Dr. **Nasser Al-Khudairi**, King Abdulaziz University, KSA.*

*Dr. **Nasser Yousef**, International Islamic University, Malaysia*

*Dr. **Ahmed Hilmi**, Ain shames University, Egypte.*

Prof. Ben Bouziane Mohamed, University of Tlemcen.

Prof. Makhloufi Abdel Salam, University of Bashar.

Prof. Adjila Mohamed, University of Ghardaia.

Prof. Yahiaoui Naima, University of Batna

Prof. Oqba Abdel-Laawi, University of Eloued.

Prof. Siddiki Ahmed, University of Adrar.

Dr. Rjem Khaled, University of Ouargla.

Dr. Boudella Youssef, University of Bumerdes

Dr. Ben Ayad Mohamed Samir, University of Sidi Bel Abbes.

Dr. Ait Kaci Radouane, University of Algiers.

Dr. Yahiaoui Lakhdar, University Center Ain Temnouch.

Dr. Abada Mohamed, University of Bordj Bou Arreridj .

Dr. Madjdoub Khaira, University of Tiaret.

Dr. Elbez Kaltum, University of Bouira

*Dr. **ABDELLI Idriss**, University of Blida.*

Aims and Scope

The journal is interested by all the economic studies including the following subdisciplines : The Financial Economics, Econometrics, The Economics of Banking, The Economics of Development, International Finance, Public Finance and Taxation...etc.

The interest of the journal combines also the management subjects like: Management, Marketing, Strategic management, Human Resource Management, Systems of Information and Communication, Accounting, Auditing, Corporate Finance, Feasibility Studies, Operational Management, Models of Decision Making...

The focus of the journal widens to include the empirical methods in Economics and Finance like: Statistics, Probability, Data Analysis; and the economic and managerial topics related to Sociology, Psychology and Law issues.

Conditions of Submissions

- 1- The journal is interested only by the sound scientific researches including empirical studies (Econometrics, Mathematical Modelling, SEM...) and the researches including reviewing previous papers already published in highly indexed journals.
- 2- All the submitted papers must respect the template design Word 2007 available at: <https://jege.univ-adrar.dz/index.php?journal=jgee&page=about&op=submissions>
- 3- References must to be according to APA method.
- 4- The journal accepts only the submitted papers written in a sound and a correct English language
- 5- JEGE is a peer reviewed journal and all the submitted papers pass by Plagiarism Software to check the accuracy of the paper.

The submitted papers must be sent via ASJP platform
Or E-mail: jgeesubmit@gmail.com

Submission Fees

There is no submission fee (Free)

Contents

Note from the Editors

ii–iv

Articles

Entrepreneurship between Idea and Success Factors

1

Mohamed Lamine Alloune, Wassila Sebti

**Lean Management Concepts And Practices:
Lessons learned from the Japanese Toyota experience.**

21

MEHDI Omar, HACHEMI Tayeb.

**The role of quality control tools in improving the performance of
organizations "case study".**

42

Kherez Lakhder, Taouche Kandouci, Alami Khadija.

**Export strategy is a mechanism to support the ompetitiveness of
Algerian date products**

58

Hamri Noudjoud, Elbez Kelthoum

**RFO as a general rule for the conclusion of public procurement in
Algerian legislation**

79

Laksaci Sid Ahmed

**Poverty and Environment: When pollution hampers sustainable
economic growth**

90

KHANFAR Manaa

Entrepreneurship between Idea and Success Factors

Mohamed Lamine Alloune, Wassila Sebti

¹ Lecturer Professor, Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, University Ali Lounici, Algeria

² Lecturer Professor, Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, University Mohamed Khider, Algeria

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 11/01/2019

Accepted: 01/02/2019

Online: 28/02/2019

Keywords:

Entrepreneurship,
 Entrepreneur,
 Entrepreneurship Spirit
 Entrepreneurial
 Success.

JEL Code: L26

ABSTRACT

Economic has experienced a series of changes and transformations which characterized by the interest of various economic researchers and the world countries as well in the field of entrepreneurship, which become playing an important role in economic activity, the thing that made it the best means of economic recovery because of its ease of adaptation and flexibility that makes it able to combine economic development and the provision of job opportunities, in addition to the ability of innovation, creativity and developing new products, so it was necessary for countries to work to increase the effectiveness of entrepreneurship and overcome all the difficulties faced by laws and procedures of the entrepreneurial education and training, specialized support bodies, ...etc.

The entrepreneur seeks through the establishment of his/her own contracts to achieve goals and aspirations, which necessitates finding distinct methods to achieve continuity and success. As he/she is considered the most important basis in the institution and the manager and the decision maker, depending on personality and special attitudes, which earn him/her entrepreneurial spirit reflected in the extent of ability in entrepreneurship, management and careerism that ensures continuity.

المقاولاتية، بين الفكرة وعوامل النجاح

محمد لمين علون، وسيلة السبتي

¹ استاذ محاضر ب، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيقي، الجزائر

² استاذ محاضر ا، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال:

2019/10/11

تاريخ

2019/02/01

القبول:

تاريخ النشر: 2019/02/28

الكلمات المفتاحية

المقاول،

المقاول،

روح المقاولاتية،

النجاح المقاولاتية.

JEL Code: L26

المخلص

شهدت الساحة الاقتصادية سلسلة من التغيرات والتحولات التي اتسمت باهتمام مختلف الباحثين الإقتصاديين وكذا دول العالم بمجال المقاولاتية الذي أصبح يلعب دوراً مهماً في النشاط الإقتصادي، الأمر الذي جعله من أفضل وسائل الإنعاش الإقتصادي نظراً لسهولة تكيفه ومرونته التي تجعله قادراً على الجمع بين التنمية الإقتصادية وتوفير مناصب الشغل فضلاً عن إمكانية قدرته على الابتكار والإبداع والتجديد وتطوير منتجات جديدة، لذا كان لزاماً على الدول العمل على زيادة فعالية المقاولاتية وتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها من خلال القوانين والإجراءات الخاصة بالتعليم والتكوين المقاولاتية، هيئات الدعم المتخصصة، ...إلخ.

ويسعى المقاول من خلال إنشاء مقاولاته الخاصة إلى تحقيق أهدافه وطموحاته الأمر الذي يحتم عليه إيجاد أساليب متميزة لتحقيق الاستمرارية والنجاح، إذ يُعتبر المحور الأهم في المؤسسة والمسير ومُتخذ القرار فيها، اعتماداً على شخصيته وسماته الخاصة، التي تكسبه روح مقاولاتية التي تنعكس في مدى تمكنه من الكفاءات المقاولاتية والتسيرية والوظيفية التي تضمن له ضمان الإستمرارية.

في الواقع إن المقاولاتية بمفهومها الواسع لا يقتصر على مجرد إنشاء مؤسسات صغيرة وتسييرها، إلا أن هذا المفهوم الضيق يبقى السمة الأبرز باعتبار قدرة هذه المؤسسات الناشئة على تنمية المجتمعات المحيطة بها من خلال خلقها لمناصب العمل وقدرتها على البروز في مختلف مجالات حياة المجتمع، وعليه عملت العديد من الدول على البحث عن الوسائل الكفيلة بالنهوض بالروح المقاولاتية لتحقيق متطلبات التنمية، وذلك من خلال تشجيع الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات والقدرات والكفاءات الفنية والنفسية اللازمة لإقامة المشروعات الجديدة، من خلال توفير المناخ الإقتصادي والتنظيمي الملائم والتركيز على تطوير المناهج التعليمية والتدريبية لتطوير النشاط المقاولاتي، ففي هذا الإطار ظهر ما يسمى بـ"بهيئات الدعم والمرافقة لأصحاب المشاريع الصغيرة"، تهدف هذه المؤسسات إلى دعم وتوجيه المقاولين وتخفيف المشاكل التي تعترض أصحاب الأفكار الجديدة في سبيل تحويل أفكارهم إلى مشاريع قائمة وناجحة، خاصة مشاكل التمويل والمشاكل الإدارية والتسييرية، وعليه فهذه الهيئات تعمل على مساعدة مقاولي المستقبل على مواجهة هذه المشاكل بشكل يجعل من الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات محفز أساسي لزيادة المقاولين وترقية الروح المقاولاتية وتحقيق الإستمرارية والنجاح وتجسيد برامج الدولة في هذا الإطار.

- **مشكلة البحث:** على ضوء ما سبق فالإشكالية المراد دراستها يمكن صياغتها على النحو التالي:

"ما مدى اعتماد المقاولاتية على الفكر المقاولاتي، وما هي أهم عوامل ومحددات نجاحها؟"

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- ما هي المقاولاتية؟، وفيما تتمثل مهامها وأشكالها؟

- ما المقصود بالمقاول؟، ما دور الإقتصادي والإجتماعي الذي يؤديه في المجتمع؟

- ما المقصود بروح المقاولاتية؟، وما هي النماذج المفسرة لها؟

- ما المقصود بالنجاح المقاولاتي؟، ما هي محدداته ومعايير قياسه؟

- **أهمية البحث:** تكمن أهمية هذا البحث باعتبار موضوع المقاولاتية من أهم المجالات المهمة والاتجاهات الحديثة لكافة الدول لما لها من دور فعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف المجتمعات، لذا أصبح لا بد من ترقية المقاولاتية وضرورة العمل على تشجيع المبادرة الفردية من خلال نشر الوعي بين مختلف فئات المجتمع فيما يتعلق بأهمية المقاولاتية ومختلف أبعادها إنطلاقاً من المقاول والخصائص الواجب توفرها في شخصيته والتركيز على متغير روح المقاولاتية كمتطلب أساسي لتعزيز وتطوير الثقافة المقاولاتية لديهم وكذلك إمدادهم بالمهارات المقاولاتية التي تسمح لهم للوصول لمرحلة النجاح المقاولاتي، فلها فإن أهمية البحث تأتي من أهمية هذه المتغيرات في تفاعلها وترابطها لخدمة هذا القطاع من الاقتصاد.

- **أهداف البحث:** نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- التعرف على نشأة ومفهوم المقاولاتية وأشكالها وأهم المهام التي تؤديها في نشاط الإقتصادي.

- التعرف على الخصائص الواجب توفرها في صاحب المقولة والدور الإقتصادي والإجتماعي الذي يلعبه في المجتمع.

- معرفة ما المقصود بالروح المقاولاتية والنماذج المفسرة لها.

- معرفة ما المقصود بمصطلح النجاح المقاولاتي ومحدداته ومؤشرات قياسه.

- **منهج البحث:** إعتدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي وذلك لتوضيح الجوانب الخاصة بماهية المقاولاتية والمقاول والمهام والأدوار التي يلعبها كل منهما في المجتمع والنشاط الإقتصادي والإجتماعي، وكذا للتعرف على مصطلحي روح المقاولاتية والنجاح المقاولاتي، كما تم إستخدام المنهج التحليلي في الجانب المتعلق بالنماذج المفسرة لروح المقاولاتية ومحددات ومؤشرات قياس النجاح المقاولاتي، وذلك من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والمجلات والدراسات السابقة والمواقع الإلكترونية، التي قمنا بالإطلاع عليها.

- **محتويات البحث:** تضمنت هذه الدراسة أربع محاور أساسية تتمثل في:

المحور الأول: ماهية المقولة.

المحور الثاني: ماهية المقول.

المحور الثالث: روح المقاولاتية والنماذج المفسرة لها.

المحور الرابع: النجاح المقاولاتي عوامله محدده.

1- ماهية المقولة

أصبحت المقاولاتية مفهوم شائع الإستعمال ومتداول بشكل واسع، حيث باتت تعرف حالياً كمجال للبحث، ونظراً لأهميتها المتزايدة أصبحت كل من الحكومات والباحثين الجامعيين والمجتمع بشكل عام يهتمون أكثر بتطور المقاولين ومؤسساتهم.

1-1- نشأة المقاولاتية: لقد تطور البحث في مجال المقاولاتية حسب ثلاث إتجاهات فكرية يمكن إيجازها في الآتي:¹

أ- **المقاولاتية حسب الإتجاه الإقتصادي:** إلى غاية الستينيات عرف هذا المجال سيطرة الإتجاه الوظيفي الذي يدرس المقاولاتية إنطلاقاً من العلوم الإقتصادية والإجتماعية التي قامت بالتركيز على نتائج المقاولاتية في محاولة منها للإجابة على التساولين: ما هو تأثير الأنشطة المقاولاتية على الإقتصاد؟ ما هي الظروف الإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي تشجع المقاولاتية؟، كما تضمن هذا الإتجاه محاولات عديدة لتعريف المقول إنطلاقاً من وظائفه الإقتصادية، مما أدى إلى تطور مفهوم المقول عبر الزمن تماشيًا مع التحولات التي عرفها النظام الإقتصادي العالمي.

ب- **المقاولاتية حسب إتجاه خصائص الأفراد:** لقد تم التركيز في هذه الإتجاه على المقول في حد ذاته، وذلك بدراسة خصائصه بإعتبارها وسيلة يمكن من خلالها فهم النشاط المقاولاتي، وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات قامت بدراسة المقول إنطلاقاً من الخصائص النفسية والخصائص الشخصية وتأثيرها على المقاولاتية، والتي سعت للإجابة عن نوعين من الأسئلة: من هو المقول، ما الذي يميزه عن الآخرين؟ وكذلك لما يصبح مقولاً، لماذا يقوم بإنشاء مؤسسته الخاصة؟

ج- **المقاولاتية حسب سير النشاط المقاولاتي:** ومع بداية التسعينيات ظهر إتجاه جديد يتزعمه الميسرون إهتم بدراسة سير العملية ككل، وإهتم هذا الإتجاه بخصائص الأفراد بشرح تصرفات المقول وسلوكه، وذلك جاء هذا الإتجاه كحتمية تنادي بضرورة تغيير مستوى التحليل في الأبحاث المنجزة في هذا المجال وذلك بوضع المقول جانباً والتركيز على دراسة ما الذي يحدث فعلاً في المقاولاتية، وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات ركز الباحثون من خلالها على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح.

1-2- مفهوم المقاولاتية:

١- لغة: هي صيغة مبالغة على وزن مفعلة تقتضي مشاركة من أطراف متعددة وأصل اشتقاقها الفعل قال يقول قولاً وقاولة في أمره وتقولاً أي أوضحاً فالمقابلة معناه المفاوضة والمجادلة.²

ب- إصطلاحاً: تختلف تعاريف المقاولاتية باختلاف الزوايا المنظور إليها ونذكر منها:

* يعرفان الباحثان (Shane و Venkataraman) المقابلة بأنها: "سلسلة من المراحل يتم فيها إكتشاف فرص لخلق سلع وخدمات مستقبلية، يتم تقييمها وإستغلالها".³

* عرف (Robert Hisrih) المقاولاتية على أنها: "السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج لقد عرف جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت والجهد اللازمين، مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية، نفسية، إجتماعية)، وبمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي ومعنوي".⁴

* يمكن تعريف المقابلة بأنها: "حركية إنشاء وإستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة".⁵

* كما يعرف Beranger وآخرون المقابلة على أنها: "Entrepreneurait المشتقة من كلمة Entrepreneurships والمرتكزة على إنشاء وتنمية أنشطة، في المقاولاتية، ويمكن ان تعرف بطريقتين:⁶

- على أساس انها نشاط أو مجموعة من الأنشطة والصيرورة تدمج إنشاء وتنمية المؤسسة بشكل أشمل إنشاء نشاط.
- على أساس أنها تخصص جامعي، أي علم يوضح المحيط وصيرورة خلق ثروته وتكوين الإقتصادي من خلال مجابهة الخطر بشكل فردي."

* المقابلة هي: "عملية الإستحداث أو البدء في نشاط معين، ويقصد بالمقابلة في إدارة الأعمال ذلك النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع أعمال جديد وإدارة الموارد بكفاءة، فهي تنصب على كل ما هو جديد ومتميز".⁷

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المقاولاتية على أنها: القدرة على إكتشاف الفرص (أوضاع سوقية، مواد أولية، خدمات، طرق تنظيمية، ...الخ) من خلال إنشاء مشروع جديد، وإستغلال هذه الفرص لجعل منها مكسباً هاماً وهو الهدف الذي تسعى له أي مؤسسة هدفها الربح.

1-3 أهمية وأهداف المقاولاتية:

١- أهمية المقاولاتية: تتمثل أهمية المقاولاتية في:⁸

- الرفع من مستويات الإنتاج.
- زيادة العائدات الناتجة عن نشاط المؤسسات الجديدة التي تم إنشائها.
- تجديد النسيج الإقتصادي من خلال تعويض المؤسسات الفاشلة وإعادة التوازن للأسواق.
- تشجيع الابتكار عن طريق إنشاء مؤسسات مبتكرة جديدة يمتد تأثيرها لتشمل حتى المؤسسات القائمة التي تجد نفسها مضطرة إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة من أجل تعزيز قدراتها التنافسية بما يضمن بقائها في الأسواق.
- وسيلة لإعادة الإندماج الإقتصادي للعمال الذين فقدوا مناصب عملهم نتيجة أسباب إقتصادية خارجة عن نطاقهم.

تشكل متنفسا يسمح للمقاولين بالخروج من نموذج العمل المأجور الذي سيطر على الأذهان لفترة طويلة من الزمن وللجوء إلى العمل الحر.

- تشجيع المبادرة الفردية وإزدهارها في أي مجتمع يتطلب العمل على غرس الرغبة في المبادرة ونشر روح المقاولاتية بين أفراد.

ب- **أهداف المقاولاتية:** تختلف الوظيفة الأساسية للمقاولاتية حسب طبيعتها، بل حسب وجهة النظر داخلها، أي وجهات نظر المساهمين والعمال والإدارة والنقابات، من بين الأهداف التي تمارسها المقاولاتية، يمكن الإشارة إلى ما يلي:⁹

- **خدمة السوق:** ويأتي ذلك بإنتاج سلع وخدمات متطابقة للطلب الفعلي، فلا يمكن للمقاول أن تصمد في خصم المناخ الإقتصادي السائد إلا باعتبار خدمة السوق من مهام المركزية.

- **تحقيق المكاسب المالية وتعظيم الربح:** الحصول على أرباح مالية وتعظيم الربح يعتبر بالنسبة للمقاولاتية أهم هدف يسعى لتحقيقه.

ويرى الكثير من الإقتصاديين أن الربح هدف مشروع لأن المنظم يتحمل المخاطرة، وبالتالي فإن الربح هو بمثابة مقابل مالي للمخاطرة، كما أن كل مساهم في المقاولاتية يحفز الحصول على نسب من الربح الموزع على شكل مقاسم، فالمقاولاتية إذا لم تعد تجني أرباحاً كافية، فإن المستثمرين المحتملين سينفرون من أسائها المعروفة مما يكون خطراً على نموها وانتشارها.

- **تعظيم المنفعة الإجتماعية:** فبالإضافة إلى تعظيم الربح، ينتظر من المقاولاتية تعظيم المنفعة الإجتماعية وذلك عن طريق تحسين وضعية المجتمع.

وتتمثل المسؤولية الإجتماعية للمقاولاتية دوراً بارزاً في الحفاظ على البيئة وتحسين العمل وإحترام الحقوق الأساسية للإنسان.

1-4- أشكال المقاولاتية: إن إقامة الأعمال من قبل الأفراد، يمكن أن يحصل بثلاث طرق تتمثل في:¹⁰

أ- **إنشاء مؤسسة جديدة:** تعتبر إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة وغير متجانسة، تختلف دوافعها من مقاول لآخر، فهناك من تتبلور لديه الفكرة عبر الزمن وبعد دراسة مختلف الاحتمالات والبدائل يقوم بإتخاذ قرار إنشاء مؤسسة الخاصة، ويمكن أن تتم إنشاء مؤسسة جديدة وفق عدة طرق: إنشاء مؤسسة من عدم، إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ (الدعم والمرافقة)، الحصول على إمتياز، إنشاء الفروع.

ب- **شراء عمل قائم:** إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة لأن المؤسسة موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها، في هذه الحالة يمكن الإعتماد على ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر على تاريخها السابق وأيضاً على هيكلها التنظيمي مما يقلل من درجة عدم اليقين ومستوى الخطر وفي هذا النوع من النشاط نميز توجد حالتين هما: شراء مؤسسة في حالة جيدة، شراء مؤسسة تواجه صعوبات.

ج- **المقاولاتية الداخلية:** تعتبر المقاولاتية الداخلية مخرجاً للمؤسسات يمكنها من تقادي الإنعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى العمل الحر والإستقلالية.

ومن أجل تطوير المقاولاتية الداخلية يجب توفر مجموعة من الشروط تتلخص فيما يلي:

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ والفشل داخل المؤسسة.

- يجب على المؤسسة توفير الموارد الضرورية للمشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها.
- يجب تشجيع العمل الجماعي المنظم حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال السلعة الجيدة معا بعض النظر عن الدائرة التي يعملون فيها.
- يحتاج المقاول الذي يعمل لصالح مؤسسة ما إلى أن يكافأ بشكل جيد على كل جهد و طاقة التي يبذلها في تطوير المشروع الجديد.

1-5- مهام المقاول: للمقاول عدة مهام من بينها مهام إجتماعية، إقتصادية وثقافية:¹¹

- أ- **المهام الإجتماعية:** تتمثل في فيما يلي:
 - التقليل من البطالة وذلك بخلق مناصب شغل وتحسين مستوى معيشة الأفراد.
 - إشباع رغبات وحاجات المستهلكين من السلع والخدمات.
 - ب- **المهام الإقتصادية:** يمكن حصرها في النقاط التالية:
 - زيادة الدخل الوطني وبالتالي الفردي.
 - زيادة الإنتاج الوطني مما يؤدي إلى التقليل من الإستيراد وزيادة التصدير وبالتالي ربح العملة الصعبة والتقليل من التبعية الخارجية.
 - تمويل خزينة الدولة وذلك عن طريق دفع الضرائب والرسوم.
 - التكامل الإقتصادي على المستوى الوطني.
 - ج- **المهام الثقافية:** نذكر منها ما يلي:
 - ترقية العامل بالمعرفة التقنية الحديثة لكي يستطيع التحكم في أساليب التكنولوجيا الحديثة.
 - المساهمة في التزويد بالمعرفة وذلك عن طريق وجود نوادي علمية ومجلات وجرائد في إطار تكوين وتخصص العمال.
- #### 2- ماهية المقاول

ليس هناك إطار نظري واضح ودقيق يتفق عليه جميع الباحثين في مجال مفهوم المقاول، هذا ما أدى إلى التباين والإختلاف الكبير بين مجموعة المفاهيم.

2-1- مفهوم المقاول:

- أ- **لغة:** قال فلانا، فافضه وجادله، أعطاه العمل مقاوله علة تعهد منه بالقيام به، المقاول من يتعهد بالقيام بعمل معين، بشروط خاصة كبناء بيت أو إصلاح طريق وتوضح تفصيلاته في عقد يوقعه المتعاقدون، كما يقال أيضاً قول مقولة في الأمر أي باحثه وجادله.¹²
- ب- **إصطلاحاً:** لقد اعتمدت أغلب الدراسات التي تطرقت إلى موضوع المقاول على أسلوبين لتعريفه هما:¹³
 - **الأسلوب الوظيفي:** وهو يركز على أعمال المقاول وسلوكاته ووظائفه، وهذه الطريقة تعرف المقاول على حسب سلوكاته وأفعاله، حيث أنها تصف وظائف المقاول، التي على أساسها يتم تحديد المقاول من غيره.
 - **الأسلوب الوصفي:** هو الذي يصف المقاول في حد ذاته أي صفاته وخصائصه.

والفرق بينهما أن النظرة الوظيفية هي أكثر واقعية من النظرة الوصفية التي تميل إلى التجريد كالمثالية.

* حسب ساي المقال هو: "ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية، وينظم عناصر الإنتاج ويشرف على مجمل هذه العملية بالكامل، ويكون قادرًا على الربط والتوجيه والإشراف، بإعتباره حجر الزاوية في العملية الإنتاجية."¹⁴

* أما اللجنة الأوروبية عرفت المقال كما يلي: "المقال يمكن إعتباره ذلك (أو تلك) الفرد الذي يأخذ ويتحمل الأخطار، بجمع الموارد بشكل فعال، يبتكر في إنتاج خدمات ومنتجات بطرق إنتاج جديدة، يحدد الأهداف التي يريد بلوغها، وذلك بتخصيصه الناجع للموارد."¹⁵

* بالرجوع إلى قاموس (Merriam Webster) عرف المقال على أنه: "الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة شركته بإستخدام مهارته الإدارية."¹⁶

* المقال: "هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل - إذا كان لديه الموارد الكافية - على تحويل فكرة جديدة أو إختراع إلى إبتكار يجسد على أرض الواقع بالإعتماد على معلومة هامة من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسييرية، والقدرة على الإبداع، وبهذا يقود التطور والإقتصادى."¹⁷

من التعاريف السابقة يمكن تعريف المقال على أنه: الشخص الذي يقوم بوظائف المشروع الرئيسية ويكون مسؤولاً على إتخاذ القرارات وتحمل المخاطر، وبالتالي يجب أن تتوفر في المقال روح المسؤولية التي تعتبر ضرورية من أجل إنشاء وتسيير المشروع بطريقة عقلانية وفعالة.

2-2- خصائص المقال: من أهم الخصائص التي يجب أن تتميز بها شخصية المقال هي:¹⁸

أ- الصحة والقدرة الجسمية: فالصحة ضرورية لكل العمال في المؤسسة من العمال البسطاء إلى المدير العام، فالفرد الذي يكون لديه جسم سليم سيكون أكثر فعالية وإنتاجية، فلا يجد ما يعرقل مساره المهني في المؤسسة ويتمكن من العمل والمبادرة دون صعوبات جسدية.

ب- الذكاء والقوة العلمية: ثاني ميزة يجب على كل مقال أن يتميز بها الذكاء الذي يسمح له بفهم الأشياء فهماً صحيحاً.

ج- القيمة الأخلاقية: فيجب تتوفر في المقال قوة الشخصية، المثابرة والعزم، الوضوح المبادرة فهذه الصفات تساهم بشكل كبير في نجاح المقال في مشروعه، ولكن هناك سمة أهم وهي الإنضباط.

د- الثقافة العامة: هذه الثقافة لا تخص ميدان المهنة التي يقوم بها المقال فقط وإنما هي مستمدة من الخارج أي من المحيط الخارجي، هذا المحيط يساهم بشكل كبير في تحديد المهنة والخبرة المراد الحصول عليها من طرف المقال وتسهيل سير المؤسسة.

هـ- المعرفة الإدارية: هذه الخاصية لها أهمية بالغة وهي لا تعلم في المدارس، بل المقال يتعلمها من خلال الممارسة اليومية لنشاط عمله، فيكسب خبرة تأهله لتسيير الجيد للمؤسسة من خلال المهارات التي يكتسبها التي تتمثل في:

- مهارات إنسانية: التي يطورها المدير مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع.

- مهارات تفكيرية: تتمثل في الأسس العلمية في ميدان الإدارة، إتخاذ القرار.

- **مهارات فنية:** تتمثل في خبرة ودراية المدراء بالوسائل المتعلقة بالإنتاج.

و- **معرفة متخصصة:** وأخيرًا فهذه الخاصية تأتي مباشرة بعد المعرفة الإدارية وهي تخص المعرفة والدراية الخاصة بمنصب العمل بحد ذاته ولكن الخاصية الأساسية التي يتميز بها المقاولون هي "المهارات التقنية"، فالتأهيل الذي يملكونه في تطبيق التقنية التي تخص مهمة المشروع تلعب دورًا في نجاحه، فهم يتمتعون بقدرة تقنية عالية يسخرونها لصالح أعمالهم.

2-3- أهداف المقاول: يمكن حصر دوافع أي فرد لإنشاء مقاولته فيما يلي:¹⁹

أ- الهدف الاجتماعي:

- إدراك حاجة المجتمع الضيق إلى سلعة غير موجودة.

- إدخال منتج في مناطق أخرى إلى مجتمعه بدافع الانتماء إلى هذا المجتمع.

- رفع مستوى معيشة الأسرة وزيادة مصدر دخلها.

- تحقيق الأمان الوظيفي.

- الحفاظ على اسم العائلة.

- تحقيق مركز إجماعي.

ب- الهدف الاقتصادي: ينشئ الفرد المقاول عادة من أجل تحقيق الربح النقدي، ذلك أنه السبيل لتحسين المكانة الاجتماعية والوضعية المالية.

ج- الهدف الذاتي: إن إنشاء مقاول يكون الفرد مالكة يسمح بإبراز طاقته، وهذا يعتمد عليه استمرار ونجاح المقاول، وبالتالي لن يكون العائد الاقتصادي فقط هو سبب الإستمرارية بل كذلك تحقيق طموح الشخص وثقته بقدراته، حيث ينتقل الفرد من مرفوس إلى رئيس ومالك، وبالتالي يتحرر من القيود واللوائح التي تحكم سلوكهم المرتبطة بالوظائف التي كانوا يشغلونها وبالتالي يمكنهم برمجة وتخطيط وقتهم وفق مصالحهم وبما يخدم المؤسسة.

2-4- أنواع المقاولين وتصنيفاتهم: صنف العديد من الإقتصاديين والكتاب المقاولين لعدة أصناف نذكر منها:²⁰

أ- قسمت النظرية الاقتصادية المقاولين من حيث السلوك إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: المبدع، المخاطر، المدير.

ب- وقسم Mintzberg المقاولين إلى أربع مجموعات وهي: المقاولين ذوي الإمكانية، والرياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع، ورياديين فعليين، ورياديين ليست عندهم النية لبدء وإنشاء مشروع جديد.

ج- وقسم بعضهم مثل Ucbasaran المقاولين إلى أنواع أخرى مثل: مقاول أصيل، ومقاول مبتدئ، ومقاول تسلسلي أو تتابعي، ومقاول إحتوائي، فالمقاول الأصيل يحوي مفاهيم متعددة كالتي تم تبينها في مختلف التعاريف، أما المقاول المبتدئ أو الأولي فهو الذي يملك حاليًا مشروعًا واحدًا ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع وإدارتها كونه مؤسسًا لهذا المشروع أو أحد ورثته أو قد يكون مشتر لهذا المشروع، والمقاول التسلسلي أو التتبعي هو المقاول الذي يملك مشروعًا واحدًا في وقت واحد بعد أن قضى فترة زمنية في مشروع سابق، والمقاول الإحتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد.

نلاحظ من التقسيمات والأنواع السابقة للمقاولين تعدد وتنوع تصنيفاتهم، وقد يعزى ذلك إلى إختلاف المنهج الفكري والخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلى تصنيف المقاولين وإبراز تطبيقاتهم وأنواعهم المختلفة وإختلاف طبيعة الفرصة ونوعها.

2-5- الدور الإقتصادي والإجتماعي للمقاول: يتمثل في دوره الآتي:²¹

أ- زيادة متوسط دخل الفرد والتغيير في هيكل الأعمال والمجتمع: حيث تكون الزيادة في مواقع متعددة وهذا التغيير يكون مصحوب بنمو وزيادة في المخرجات، وهذه تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية.

ب- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة: تشجع الدولة الإتجاه المقاولاتي في أعمال معينة مثل الأعمال التكنولوجية، أو التوجه نحو مناطق معينة وذلك عن طريق بعض الحوافز التشجيعية للرياديين لإقامة مشاريعهم في تلك التخصصات أو تلك المناطق.

ج- تنمية الصادرات والمحافظة على إستمرارية المنافسة: تستطيع هذه المؤسسات المساهمة في تنمية الصادرات سواء من خلال الإنتاج المباشر أو غير المباشر، من خلال تغذيتها للمنظمات الكبيرة المختلفة بالمواد الوسيطة التي تحتاج إليها، حيث يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة في إنتاج جزء من إنتاجها، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج في المؤسسات الكبيرة وإعطائها القدرة على إستمرارية المنافسة في المنافسة العالمية.

د- المساهمة في النمو السليم للإقتصاد: تحتل الأعمال الصغيرة مكانة مهمة جدا في الإقتصاد المعاصر كما أنها ضرورية لنمو بشكل سليم فهي مصدر مهم لإستمرار المنافسة، كما أنها ضرورية للإبداع ولتطوير سلع أو خدمات جديدة بتكاليف محدودة، بالإضافة إلى تطوير القدرات الإدارية الفردية ولتوفير الفرص للأفراد الذين يتمتعون بنزعة للإستقلالية والعمل الخاص الحر لتلبية حاجاتهم.

هـ- عدالة التنمية وتوزيع الثروة: تعمل المقاولات على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع في عملية التنمية الإقتصادية وتحقيق النمط المتوازن وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الإقتصادية في إقليم معين.

و- المساهمة في تشغيل المرأة: تلعب المقاولات والأعمال الصغيرة دورًا كبيرًا في الإهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في إدخال العديد من الأشغال التي تناسب عمل المرأة، كما تساعد الريادة على تشجيع المرأة على البدء في أعمال ريادية تقودها بنفسها لتساهم بذلك مساهمة فاعلة في بناء الإقتصاد.

ي- الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن: يعد وجود المقاولين والمؤسسات الصغيرة في الإقتصاد إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان، لذا لا بد من وجود برامج تنموية تساعد على التخفيف من الفقر والبطالة وتعمل على بناء طبقة متوسطة في الأرياف بدلا من الهجرة إلى المدن.

3- روح المقاولاتية والنماذج المفسرة لها

إن الدخول إلى عالم الأعمال يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، فحتى لو توفرت جميع الموارد المادية والمالية والبشرية إلا أنه يستحيل النجاح في عالم الأعمال إلا إذا تحلى صاحب المشروع بالروح المقاولاتية.

3-1 مفهوم روح المقاوالتية: من بين التعاريف نذكر :

* عرفت بأنها: "المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير ويحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساسًا للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية وخاصة في مجال الأعمال".²²

* الروح المقاوالتية هي: "مبادرة الأفراد الذين يملكون إرادة تجريب أشياء جديدة وقيام الأشياء بشكل مختلف، وهذا نظرًا لوجود إمكانية مع التغيير وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بكثير من الانفتاح والمرونة، فهي تتطلب تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها لمؤسسة".²³

* وحسب التعريف المقدم من مجموعة المختصين في الاتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس المقاوالتية، يجب أن لا تنحصر روح المقاوالتية فقط في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن إستعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية، ولذلك لا يجب حصر روح المقاوالتية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تسمح بالإنطلاق في نشاط تجاري لأنها تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.²⁴

من التعاريف السابقة يمكن تعريف روح المقاوالتية بأنها المؤهلات والمهارات والقدرات الشخصية الفردية المتعلقة بروح المقاوالتية، وإملاك العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير .

3-2- خصائص روح المقاوالتية: لم يتفق الباحثين على حصرها، ولكن يمكن أن نذكر منها كالتالي:²⁵

- إكتشاف الفرص والعمل على اقتناصها.
- خلق القيمة: حيث تعكس هذه القدرة إمكانيات المقاوالتية الإبداعية في إيجاد توليفات جديدة للإمكانيات المتاحة وفي ظروف معينة في إنتاج سلع أو خدمات جديدة، أو إدخال طرق عمل جديدة، فتح أسواق جديدة، إيجاد مصادر التمويل والتمويل جديدة، وصف طريقة تنظيمية جديدة.
- إيجاد الأفكار الجديدة الخلاقة التي تسمح برفع التحدي.
- إتخاذ القرارات الصائبة.
- إقتحام الغموض.
- المبادرة وتحقيق سبق.
- إستقراء المعلومات والتدقيق فيها.
- تحقيق أفضل الأهداف في أسوأ الظروف.
- التعامل مع حالات ومواقف عدم التأكد في المحيط.
- التصرف على أساس التوقعات محسوبة.
- يتحمل المخاطر ولا يخشى الفشل.
- يحدث التغيير الذي يسمح بتحقيق مكاسب جديدة.

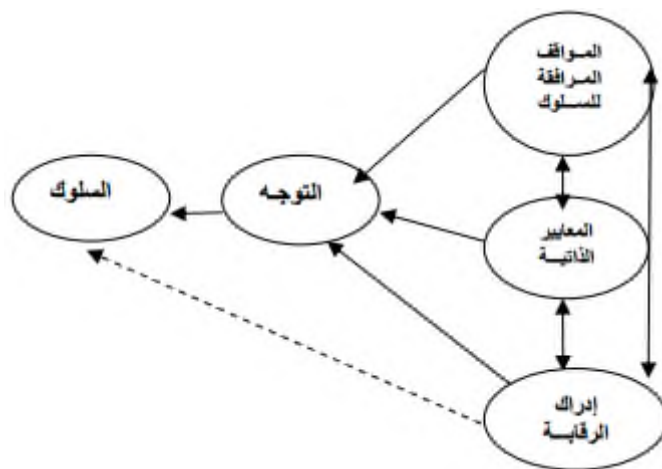
- التعامل بمرونة.
- الديناميكية التفكير النقدي.
- لقد تعددت هذه الخصائص وتشابك الكثير منها حتى تكاد أن تستعصى عن الفصل بينها فهي مكملة لبعضها وأثرها على الشخصية الإنسانية ومع ذلك فهي وفي إعتقادنا يمكن تدعيمها وتعزيزها بطرق وأدوات شتى قد تكون البرامج التكوينية أحد هذه الأدوات ومن منطلق تسهيل الفهم والإستيعاب فقد إرتأينا تجميعها على النحو التالي:²⁶
- التحدي والإصرار.
- المخاطرة وإقتحام الغموض.
- المبادرة والمبادأة.
- إستكشاف الفرص.
- الإبداع والتجديد.
- الإستقلالية.

3-3- النماذج المفسرة لروح المقاولاتية: نجد أهمها:

- 1- نموذج تكوين الحدث المقاولاتي: Shapero & Sokol (1988) من الرواد المهتمين بالعناصر التي تشرح الإختيار المقاولاتي كظاهرة متعددة الأبعاد من منظور مهني، حيث نمذج الباحثين تكوين الحدث المقاولاتي بتحديد مفهوم الإنتقال إنطلاقاً من محيط المقاول، فهناك بعض الأحداث المحيطية (الحياة المهنية أو الحياة الشخصية) تؤدي إلى كسر بيسيولوجي أو معنوي يدفع للتغير في مسار الحياة فيصبح مقاول محتمل، هذه الأحداث تساهم كذلك في إندفاع القرار المقاولاتي، وهذه الإنتقالات يمكن تصنيفها في ثلاثة أصناف:²⁷
- الإنتقالات السلبية: (الطلاق، تسريح، هجرة، عدم كفاية العمل...الخ) التي عموماً ليست تحت رقابة الفرد لكنها مفروضة عليه من الخارج، هذه العوامل الأكثر تكرار، لكن عادة تعطي توليفة من العوامل الإيجابية والسلبية التي تقود لإنشاء المؤسسة.
- الإنتقالات الإيجابية: (العائلة، المستثمرون، المستهلك...الخ) التي هي أحداث ترفع غالباً مصادر الفرص غير المهنية.
- الأوضاع الوسيطة: (الخروج من الحرب، الطرد من المدرسة، التسريح من السجن...) التي تنتج إكمال مرحلة في الحياة، تضع الفرد بين وضعيتين أو إلتزامين، وتختلف عن الإنتقالات السلبية في أنها تمتاز بخصائصها القابلة للتنبؤ.
- إن التفاعل بين مختلف الإنتقالات يسجل تغير مسار حياة الفرد وكنتيجة يمثلون الأساس لإنطلاق الحدث المقاولاتي، هذه الإنتقالات تدفع لظهور الحدث المقاولاتي، لأنها متحركة لجملة من الأفكار، أو مجموعة من الأفراد، تسمح لهم بالتطور خلال الوقت.
- كذلك هناك متغيرين آخرين وسيطين هما:
- إدراك الرغبة: تتبع تفوق الإنتقالات الإيجابية ووضعيات وسطية، تتشكل على أساس نظام القيم الفردية.

الشكل الموالي يوضح نظرية السلوك المخطط لروح المقاولاتية:

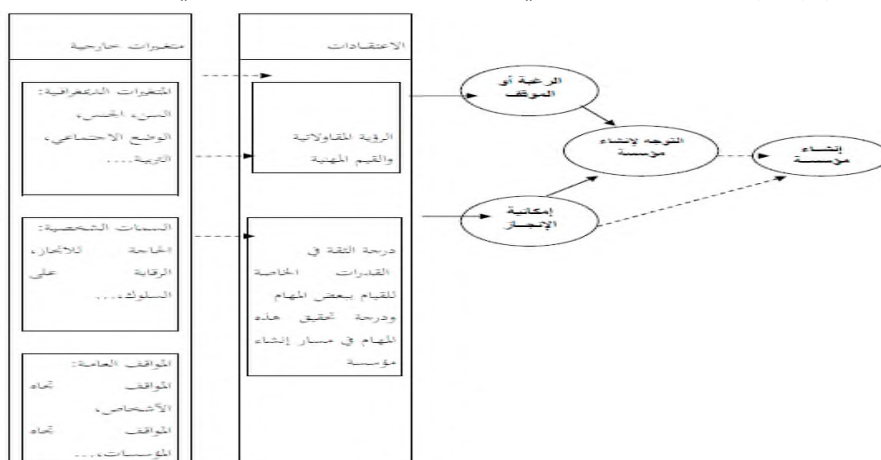
الشكل رقم (02): نموذج Ajzen



Source: Azzedine Tounès, L'intention entrepreneuriale, une recherche comparative entre des étudiants suivant des des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE, Thèse de Doctorat, sciences de gestion, Université de Rouen, France, 2003, p167.

- النموذج الموحد لنظرية السلوك المخطط ل Ajzen ونموذج Shapero & Sokol: ومن خلال النموذجين نلاحظ أن هناك تطابقاً كبيراً بينهما، إلا أن هناك نموذج موحد للنظريتين كما هو موضح في الشكل أدناه، والذي تفسيره يعني أن الرغبات يؤثر عليها كل من موقف الفرد تجاه فكرة إنشاء مؤسسة والذي يستند على قيمه المهنية (أي المميزات المهنية التي يطمح إليها)، ونظرته للمقولة (أي الحاجيات التي يمكنه إرضائها من خلال النشاط المقاولاتي)، بالإضافة لتأثير متغيرة المعيار الإجتماعي والتي تتكون من مواقف الأشخاص المهمين له في حال إتخاذهم لقرار إنشاء مؤسسة وهو ذو تأثير إلا في حال كان الفرد لا يولي له أهمية عند القيام بإختياره، أما بالنسبة لإمكانية الإنجاز، فهي تعتمد على ثقة الفرد في قدرته على القيام بالنشاطات اللازمة والضرورية لنجاح المسار المقاولاتي، والشكل التالي يوضح الموائمة بين النموذجين:²⁹

الشكل رقم (03): نموذج موحد لنظرية السلوك المخطط ونموذج تكوين الحدث المقاولاتي



المصدر: منيرة سلامي، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-، الجزائر، 2007، ص 27.

4- النجاح المقاوالاتي، عوامله ومحدداته

4-1- مفهوم النجاح المقاوالاتي وقياسه:

بينت عديد الدراسات أن عملية تحديد تعريف موحد للنجاح المقاوالاتي أمر صعب ومعقد، إذ اختلفت التعاريف باختلاف خلفية وأهداف الدراسة لكل باحث.

1- مفهوم النجاح المقاوالاتي: هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

* بصفة عامة، يُقصد به تحقيق الفرد للأهداف والغايات في أي مجال من مجالات حياته.³⁰

* وحسب **Foley and Green, 1989** يعني الأداء المالي المحقق. أما الباحثين **(Perren, 2000, Amrit and**

al, 2000) فيربطونه بتحقيق المقاول لأهداف معينة كنمو المؤسسة، زيادة الدخل والربحية³¹، وبالتالي فهو يأخذ أشكال

متعددة من بينها: بقاء وإستمرارية المؤسسة، الربحية، العائد على الإستثمار، عدد العمال، سمعة المؤسسة...الخ.³²

* أما **Lussier and Pfiefer, 2001** فيعرفانه بقدرة المؤسسة على البقاء.³³

* بينما يعرفه كل من **Taormina and Lao, 2007** بقدرة المقاول على تحقيق إستمرارية في نشاطه لمدة ثلاث سنوات

على الأقل.³⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن النجاح المقاوالاتي يتمثل في قدرة المقاول على إيصال المؤسسة لمرحلة المقابلة المستقرة من خلال إستخدام مختلف موارده بطريقة تمكنه من تحقيق مختلف الأهداف الموضوعة.

ب- قياس النجاح المقاوالاتي: يُقصد بقياس النجاح المقاوالاتي عملية تحديد المعايير والمؤشرات التي يتم من خلالها الحكم

على مدى فعالية المقاول في عمله، إذ بينت الأبحاث النظرية أن هناك عدم توافق في الآراء بشأن ما يضمن نجاح أفضل

للمؤسسات، حيث نميز بين الباحثين الذين يدعون إلى ضرورة إستخدام المؤشرات المالية (المردودية، رقم الأعمال، العائد

على الإستثمار...)، ويركز آخرون على مؤشرات النجاح غير المالية فأعتبر كل من الباحثان **(and Brown, 2004)**

(Walker) أن أفضل ضمان لنجاح المؤسسات هو تحقيق المقاول للأهداف الشخصية كالتوازن بين العمل والحياة

الشخصية، الرضا والإستقلالية.³⁵

وفي هذا السياق أشار باحثون آخرون إلى أهمية التمييز بين:³⁶

- **المعايير الموضوعية:** وتتمثل في مختلف المؤشرات المالية والنتائج الفعلية المحققة.

- **المعايير الذاتية:** وتتمثل أساساً في التقييم الذاتي للمقاول ومدى رضاه عن النتائج المحققة، سواء كانت المالية أو غير

المالية.

4-2- **محددات النجاح المقاوالاتي:** يُقصد بمحددات النجاح المقاوالاتي تلك العوامل التي تؤثر على أداء المقاول ومؤسسته،

حيث تعددت تصنيفاتها من باحث لآخر، لذا سنذكر أهمها في النقاط الآتية:³⁷

1- **السن:** يُعتبر من الخصائص المهمة للأفراد الذين نجحوا في نشاطهم المقاوالاتي، حيث يشير **(Reynolds et**

al. 2000) أن المقاولين الذين يتراوح سنهم بين 25-40 سنة هم الأكثر نجاحاً من غيرهم، كما بينت نتائج عديد الدراسات

وجود إرتباط قوي بين سن المقاول ونجاح المؤسسة.

ب- السمات الشخصية للمقاول: نذكر من بينها الثقة بالنفس، حب المخاطرة والمجازفة، إمتلاك أهداف طموحة والرغبة في تحقيق الذات...الخ.

ج- المستوى التعليمي للمقاول: بينت عديد الدراسات أن المقاولين الذين يمتلكون مستوى تعليمي جيد سيتمكن من تقديم الأفضل وإيصال المؤسسة للنجاح، خاصة وأن هذا الأخير يتطلب عديد القدرات والكفاءات من قبل المقاول ليتمكن من مجابهة التحديات التي تواجهه، وإقتناص/خلق الفرص.

د- المحيط العائلي ومدى توفر نماذج مقاولين: يُشير الباحث Y.Gasse, 2000 أن المحيط العائلي من شأنه أن يرفع حظوظ المقاول لتحقيق مزيد من النجاح من خلال التشجيع والمساندة المقدمة من طرفهم، بالإضافة إلى إمتلاك المقاول لنماذج مقاولين والذي سيقدم له الخبرة وكذا الأفكار التي تساعده على الإنجاز.

هـ- أسباب الإنشاء: وهنا أشار الباحثين إلى أهمية الدوافع التي أدت بالمقاول إلى التوجه نحو المقاوله حيث ميزوا بين مقاوله الضرورة وكذا مقاوله الفرصة.

و- عدم وجود آليات دعم من طرف الدولة: وإن وجدت فهي غير كفؤة ولا تعمل على المرافقة وتأدية أدوارها كما ينبغي.

ي- إشكالية الحصول على التمويل: والذي يُعد هاجس لدى عديد المقاولين خاصة وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتقصها الضمانات الكافية أو تنعدم في غالبية الأحيان مما يمنعها الحصول على التمويل من طرف البنوك وتفضيلها التمويل الذاتي.

4-3- عوامل النجاح المقاولاتي: يُقصد بعوامل النجاح المقاولاتي تلك المتغيرات التي تدفع المقاول إلى تحقيق النجاح في نشاطه، إذ تتعدد هذه العوامل وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع، وكذا الجوانب التي ركز عليها كل منهم، وفيما يلي نذكر أهم هذه العوامل:³⁸

أ- الخصائص والسمات الشخصية للمقاول: نذكر من بينها الثقة بالنفس، المثابرة، التعليم والخبرة السابقة...إلخ.

ب- أما الباحث Gartner, 1990 فركز على أن نجاح المقاولين يعتمد بدرجة كبيرة على: وجود نماذج مقاولين في محيطهم العائلي، الخبرة المكتسبة في ميدان العمل، إمتلاك المقاول لأهداف طموحة، بالإضافة إلى إمتلاكه فكرة واضحة ورؤية شاملة على المؤسسة.

ج- إعتداد المقاول على الإبداع والإبتكار.

د- الحرص على الاتصال والتواصل الجيد مع العمال، الشركاء، الزبائن، والموردين...، بالإضافة إلى قدرة المقاول على تكوين شبكة علاقات واسعة من شأنها أن تُكسبه خبرة بطريقة غير مباشرة، وتُوسع له شريحة متعامليه.

هـ- كذلك أضيفت أهمية العامل التسويقي، والعمل على الإستماع الجيد للزبون لفهم حاجاته ومتطلباته والعمل على إشباعها.

و- بينما ركز آخرون على ضرورة وجود علاقة ترابط، تعاون وتكامل بين مختلف المؤسسات الفاعلة، لكسب عديد المزايا وتعزيز روح المنافسة الإيجابية.

وللإحاطة بأكبر عدد ممكن من العوامل المساهمة في تحقيق المقاول للنجاح المقاولاتي، سنقوم فيما يلي بعرض ما توصلت إليه العديد من الدراسات التجريبية لهذا الموضوع:

الجدول رقم (01): أهم العوامل المساهمة في النجاح والفشل المقاوالاتي

العوامل والمتغيرات	المساهمة في تحقيق النجاح	المساهمة في تحقيق الفشل
عوامل مرتبطة بالصفات الشخصية للمقاول	- القدرة على القيادة (الحماس والديناميكية). - القدرة على تشكيل فريق جيد وقيادته. - يكون إجتماعي ودبلوماسي. - حب المخاطرة. - الإبداع في العمل. - الإصرار على الإنجاز وتحقيق الأهداف. - القدرة على إيجاد الشركاء المناسبين.	- غياب وعدم وجود قيادة فعلية. - عدم وجود تحكم جيد في فريق العمل.
عوامل مرتبطة بالخصائص المهنية للمقاول	- المعرفة والخبرة المكتسبة في مجال العمل. - القيام بتكوين مقاوالاتي باستمرار.	- غياب الخبرة في مجال العمل. - غياب التعليم والتكوين المقاوالاتي.
عوامل مرتبطة بالسوق، المنتج والاستراتيجيات المعتمدة	- القيام بدراسة السوق (المنافسين والزملاء) - إختيار السوق المناسب والجذاب - توافق المشروع مع ثقافة المجتمع - إمتلاك استراتيجيات دفاعية و/أو هجومية - تساعد على البقاء والإستمرارية - الإبداع المستمر في المنتج.	

Source: Ahmed Ramzi Siagh, Contribution du profil et des compétences entrepreneuriales à la réussite des petites et moyennes entreprises en Algérie, Thèse de Doctorat, option: Management, Sciences de gestion, Université Kasdi Merbah – Ouargla-, Algérie, 2013/2014, p76.

خاتمة:

إن موضوع المقاوالاتية تم تناوله من وجهات نظر عديدة، فهناك من تناوله على أنه فرصة وجب إستغلالها، ومنها من تطرق إليه على أنه ظاهرة تنظيمية، وأيضاً هناك من إعتبره وحدة إبداع... الخ، وكثيراً ما قُرنَت بمصطلح الثقافة المقاوالاتية سواء تلك المجسدة في روح المقاوالاتية أو المكتسبة بالنجاح المقاوالاتي، هذا الأخير الذي يسهم إسهاماً كبيراً في إعداد الثروة البشرية إذ أصبح من خلاله توفير مقاولين قادرين على المخاطرة والإستثمار وبالتالي المساهمة في رفع المستوى الإقتصادي وزيادة رفاهيتهم.

ومن خلال هذه الورقة البحثية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر المقاوالاتية ظاهرة متعددة الأبعاد تتمحور أساساً حول روح الإبداع والمخاطرة، ولقد تطرقت مختلف المقاربات لها لتبيان مفهومها فركزت المقاربة الإقتصادية على وظائف المقاول لشرحها بينما المقاربة السيكلوجية إهتمت بدراسة خصائصه أما مقاربة النشاط المقاوالاتي فقد إهتمت بالكل وذلك بدراسة دور المقاول في الإقتصاد والمجتمع ككل.

- هناك مجموعة من الخصائص الشخصية، السلوكية والإدارية التي تتداخل فيما بينها لتشكل شخصية المقاول والتي تتمحور حول عوامل سيكولوجية، إجتماعية، ثقافية وإقتصادية.
- روح المقاولة هي عبارة واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار الجديدة، وبالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات.
- المقاول هو المحور الذي يركز عليه نشاط المؤسسة فإن إمتلاكه محددات ومؤهلات معينة ضروري جدا لتحقيقه النجاح المقاوالاتي، بإعتبار أن المؤهلات هي القدرات التي يمتلكها المقاول لإنجاز مهامه التي تدخل في إطار نشاطه وتحقيق أهدافه.
- الإحالات والهوامش:

-
- ¹ محمد علي الجودي (2014-2015)، نحو تطوير المقاوالاتية من خلال التعليم المقاوالاتي دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، ص ص 03-10.
 - ² محمد أبي بكر بن عبد القادر الرازي (2002)، مختار الصحاح، مكتبة لبنان بيروت، ص10.
 - ³ منيرة سلامي (2007)، التوجه المقاوالاتي للمرأة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، الجزائر، ص04.
 - ⁴ حمزة لفقيه (2015)، دور التكوين في دعم الروح المقاوالاتية لدى الافراد، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 12، الجزائر، ص 119.
 - ⁵ Eric Michael Laviolette, Christophe Loue, **les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel**, le 8^{ème} congrès international Francophone (Cife PME) : l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25-27 Octobre 2006, p04.
 - ⁶ توفيق خذاري، حسين بن طاهر، المقالة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-المسارات والمحددات-، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمدة لخضر - الوادي-، الجزائر، يومي 05-06 ماي 2013، ص05.
 - ⁷ عبد الجبار سالمي، دور الجامعة في تكوين رواد الاعمال وتدريب ادارة الاعمال الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، الجزائر، 19-20 ماي 2010، ص 246.
 - ⁸ نادية دباح (2011-2012)، دراسة واقع المقاوالاتية في الجزائر وآفاقها (2000-2009)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص ص 11-12.
 - ⁹ عائشة بشري (2015-2016)، حماية الملكية الصناعية ودورها في تفعيل المقاوالاتية دراسة ميدانية بمؤسسة "سيم" موزاية -البلدية-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاني بونعامة-خميس مليانة-، الجزائر، ص 24.
 - ¹⁰ نادية دباح، مرجع سابق، ص ص 29-32.
 - ¹¹ فريدة شلوف (2008-2009)، المرأة المقالة في الجزائر دراسة سوسيولوجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، ص 56.

- ¹² ريم لونيسي (2014-2015)، المعوقات الاجتماعية للممارسة المقاوالتية في الجزائر دراسة حالة المؤسسة الكبرى للألات الصناعية - باتنة-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة سطيف 02، الجزائر، ص 30.
- ¹³ حمزة لفقيير، مرجع سابق، 119.
- ¹⁴ مروة أحمد، نسيم برهم (2008)، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ص 07.
- ¹⁵ كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاوالتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المقاوالتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، أيام 06-08 أفريل 2010، ص 07.
- ¹⁶ بلال خلف السكارنة (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 20.
- ¹⁷ توفيق خذري، حسين الطاهر، مرجع سابق، ص 04.
- ¹⁸ ريم لونيسي، مرجع سابق، ص ص 67-69.
- ¹⁹ فريدة شلوف، مرجع سابق، ص ص 56-57.
- ²⁰ محمد علي الجودي، مرجع سابق، ص 27.
- ²¹ عائشة بشري، جميلة عمر يوسف، مرجع سابق، ص ص 33-34.
- ²² لطيفة برني، اليمن فالتا، البرامج التكوينية وأهميتها في تعزيز الروح المقاوالتية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المقاوالتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، أيام 06-08 أفريل 2010، ص 12.
- ²³ منيرة سلامي، مرجع سابق، ص 06.
- ²⁴ نادية دباح، مرجع سابق، ص 28.
- ²⁵ أيوب صكري، وآخرون (ديسمبر 2017)، واقع التعليم المقاوالتية في الجزائر -الإنجازات والطموحات-، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد 04، الجزائر، ص 14.
- ²⁶ لطيفة برني، اليمن فالتا، مرجع سابق، ص ص 09-10.
- ²⁷ Azzedine Tounès (2003), **L'intention entrepreneuriale, une recherche comparative entre des étudiants suivant des des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE**, Thèse de Doctorat, sciences de gestion, Université de Rouen, France, pp162-165.
- ²⁸ Ibid, pp 167-169
- ²⁹ منيرة سلامي، مرجع سابق، ص 31.
- ³⁰ Aminul Islam, Mohammad Aktaruzzaman Khan (Marsh 2011), Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of SMEs in Bangladesh, International Journal of Business and management, Vol 06, No 3, Canada, p290.
- ³¹ Mohammed Chowdhury, Zahurul Alam (2013), Ifttekhar Arif, Success factors of entrepreneurs of SMEs, Business and Economic Research, Vol 03, No2, Bangladesh, p42.
- ³² Aminul Islam, Mohammad Aktaruzzaman Khan, Op cit, p290.
- ³³ Syed Wajahat, Hussain Naqvi (2011), Critical Success and Failure Factors Entrepreneurial organizations : Study of SMEs, Journal of Public Administration and Governance, Vol1, No2, Bangladesh, pp18-19.
- ³⁴ Mohammed Chowdhury, Zahurul Alam, Ifttekhar Arif, Op cit, p42.
- ³⁵ Ahmed Ramzi Siagh (2013-2014), Contribution du profil et des compétences entrepreneuriales à la réussite des petites et moyennes entreprises en Algérie, Thèse de Doctorat, Université Kasdi Merbah – Ouargla-, Algérie, pp89-90.
- ³⁶ Ibid, p91

³⁷ راجع:

- Youcef Hamidi, Hassane Djaider (2013), L'impact des caractéristiques individuelles sur la réussite d'un jeune entrepreneur, Revu de Chercheur, N13, Algérie, pp13-14.

- Aminul Islam, Mohammad Aktaruzzaman Khan, Op cit, pp290-291.

- Mohammed Chowdhury, Zahurul Alam, Ifttekhar Arif, Op cit, p43.

³⁸ Ahmed Ramzi Siagh, Op cit, pp72-75.

– قائمة المصادر والمراجع:

– اللغة العربية:

- أيوب صكري، وآخرون، واقع التعليم المقاوالاتي في الجزائر –الانجازات والطموحات-، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة-، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2017.

- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- توفيق خذاري، حسين بن طاهر، المقالة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-المسارات والمحددات-، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر - الوادي-، الجزائر، يومي 05-06 ماي 2013.

- حمزة لفقي، دور التكوين في دعم الروح المقاوالاتية لدى الافراد، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الجليلاني بونعامة -خميس مليانة-، الجزائر، العدد 12، المجلد 01، 2015.

- ريم لونيبي، المعوقات الاجتماعية للممارسة المقاوالاتية في الجزائر دراسة حالة المؤسسة الكبرى للألات الصناعية –باتنة-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم على الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة سطيف 02، الجزائر، 2014-2015.

- عائشة بشري، حماية الملكية الصناعية ودورها في تفعيل المقاوالاتية دراسة ميدانية بمؤسسة "سيم" موزاية –البليدة-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلاني بونعامة-خميس مليانة-، الجزائر، 2015-2016.

- عبد الجبار ساملي، دور الجامعة في تكوين رواد الاعمال وتدريب ادارة الاعمال الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمطالبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور-الجللفة-، الجزائر، 19-20 ماي 2010.

- فريدة شلوف، المرأة المقاولة في الجزائر دراسة سوسولوجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2008-2009.

- كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاوالاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المقاوالاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، الجزائر، أيام 06-08 أفريل 2010.

- لطيفة برني، اليمن فالتا، البرامج التكوينية وأهميتها في تعزيز الروح المقاوالاتية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المقاوالاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، الجزائر، أيام 06-08 فريل 2010.

- محمد أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، 2002، مكتبة لبنان بيروت.

- محمد علي الجودي، نحو تطوير المقاوالاتية من خلال التعليم المقاوالاتي دراسة على عينة من طلبة جامعة الجللفة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2014-2015.

- مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، 2008، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.

- منيرة سلامي، التوجه المقاوالاتي للمرأة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-، الجزائر، 2007.

- نادية دباح، دراسة واقع المقاوالاتية في الجزائر وآفاقها (2000-2009)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012.

– اللغة الاجنبية:

- Ahmed Ramzi Siagh, Contribution du profil et des compétences entrepreneuriales à la réussite des petites et moyennes entreprises en Algérie, Thèse de Doctorat, Université Kasdi Merbah –Ouargla-, Algérie, 2013-2014.

- Aminul Islam, Mohammad Aktaruzzaman Khan, Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of SMEs in Bangladesh, International Journal of Business and management, Canadian Center of Science and education, Canada, Vol 06, No 3, Marsh 2011.
- Azzedine Tounès, **L'intention entrepreneuriale, une recherche comparative entre des étudiants suivant des des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE**, Thèse de Doctorat, sciences de gestion, Université de Rouen, France, 2003.
- ³⁸ Eric Michael Laviolette, Christophe Loue, **les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel**, le 8^{ème} congrès international Francophone (Cife PME) : l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Suisse : Haute école de gestion Frigourg, 25-27 Octobre 2006.
- Mohammed Chowdhury, Zahurul Alam, Ifttekhar Arif, Success factors of entrepreneurs of SMEs, Business and Economic Research, Macrothink Institute, Bangladesh, Vol 03, No2, 2013.
- Syed Wajahat Hussain Naqvi, Critical Success and Failure Factors Entrepreneurial organizations : Study of SMEs, Journal of Public Administration and Governance, Macrothink Institute, Bangladesh, Vol1, No2, 2011.
- Youcef Hamidi, Hassane Djaider, L'impact des caractéristiques individuelles sur la réussite d'un jeune entrepreneur, Revu de Chercheur, Université Kasdi Merbah –Ouargla-, Algérie, N13, 2013.

Lean Management Concepts And Practices: Lessons learned from the Japanese Toyota experience.

MEHDI Omar¹, HACHEMI Tayeb².

¹ Associate Professor "B", Economic Department, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Tahar Moulay-Saïda, Algeria.

² Associate Professor "A", Department of Management, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Tahar Moulay-Saïda, Algeria.

ARTICLE INFO

Article history:
Received: 11/01/2019
Accepted: 01/02/2019
Online: 28/02/2019:

Keywords:
Lean management
Toyota Company
JEL Code:

ABSTRACT

In this paper we will attempt to highlight the lean management style as a modern method of managing institutions from two different but complementary aspects: from a conceptual point of view, where we will highlight the most important concepts of the lean management, on the one hand, and on the other hand we will address the important practices of the lean management, when we will focus on the case study of the Toyota Company as a pioneer in the invention of this method at the level of concepts or at the level of practices while trying to draw some lessons from the management of one of the world's most important companies as Toyota.

الإدارة الرشيقة مفاهيم و ممارسات:

الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية

مهدي عمر¹، هاشمي طيب².

¹ أستاذ محاضر "ب"، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر.

² أستاذ محاضر "أ"، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر.

معلومات المقال	الملخص
تاريخ الاستقبال: 2019/01/11 تاريخ القبول: 2019/02/01 تاريخ النشر: 2019/02/28	سنحاول في هذه الورقة البحثية أن نسلط الضوء على أسلوب الإدارة الرشيقة كأسلوب حديث في إدارة المؤسسات من وجهتين مختلفتين و لكنهما متكاملتين: من وجهة نظر مفاهيمية أين سنبرز أهم المفاهيم المشكلة لمفهوم الإدارة الرشيقة، هذا من جهة، و من جهة ثانية سنتناول الإدارة الرشيقة من وجهة نظر تطبيقية بمعنى من وجهة نظر ممارساتها من قبل المؤسسات حيث سنركز بالخصوص على دراسة حالة شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات باعتبارها صاحبة الفضل و الريادة في ابتكار هذا الأسلوب إن على مستوى المفاهيم أو على مستوى الممارسات محاولين في نفس الوقت إستخلاص بعض الدروس و العبر المستفادة من إدارة إحدى أهم الشركات العالمية كشركة تويوتا.
الكلمات المفتاحية الإدارة الرشيقة شركة تويوتا JEL Code:	

مقدمة:

الإدارة الرشيقة كفلسفة وطريقة تفكير يرجع تاريخها إلى سنوات الخمسينيات من القرن الماضي عندما بدأت أفكار الإدارة اليابانية في الإنتشار عبر العالم خصوصاً في الفترة الممتدة من السبعينات إلى بداية التسعينات من القرن العشرين و الفضل في ذلك كله يرجع إلى شركة تويوتا Toyota اليابانية لصناعة السيارات و التي أظهرت نتائج باهرة من حيث ارتفاع نسبة المبيعات و الطرق و الأساليب المستعملة في التصنيع معتمدة في ذلك على عدة مناهج ونظريات و ممارسات إدارية طورتها هذه المؤسسة عبر عقود من الزمن بدءاً من حلقات الجودة وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (Just In Time : JIT) وصولاً إلى نظام تصنيع شامل سمي على اسم هذه الشركة و الذي بات يعرف بنظام تويوتا للإنتاج « Toyota Production System :TPS » ليتطور فيما بعد و تشمل مبادئه نواحي عدة في إدارة المؤسسات و يعرف بعد ذلك إصطلاحاً بأسلوب الإدارة الرشيقة *Lean Management*.

تعتبر الإدارة الرشيقة نظاماً متكاملًا تبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها المادية، البشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج. فهي تركز على مرونة الأداء والعمل في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر، وبناء مجتمع معياري قياسي يحقق الموائمة بين رغبة الإنسان بالعمل ورغبته في تحقيق هدف آخر يجسد له التحكم والسيطرة، كما في هدف استقطاب الطاقات البشرية وتوظيفها وتدريبها. لقد جسد مفهوم الإدارة الرشيقة اليوم أحد أبرز أدوات الجودة في تقديم الخدمة والتفرد بها أيضاً، من خلال :

أولاً : الجمع بين تعاليم المكان الجامد وتطوير العمل المتسم بالمرونة، ثم من خلال اعتماد المعيار القياسي للعمل بما يُعرف عنه من صرامة وجمود، ومعياري مرونة العاملين في شغل أو اكتساب مهارة أكثر من عمل في آن واحد.

ثانياً : من خلال الولوع في قطاعات كانت تعتبر خطوطاً حمراء على مفاهيم التنافس التجاري، ألا وهي التعليم بمكوناته المتنوعة ومحدداته الخطرة.

إن انتهاز أسلوب الإدارة الرشيقة من قبل شركة تويوتا وبعدها من قبل عدة مؤسسات رائدة في الإنتاج مكن هذه الأخيرة من تحقيق نتائج مبهرة فيما يخص التحكم في التكاليف والقضاء على مختلف أشكال الهدر. إلا أن هذا الأسلوب إعترضته بعض الصعوبات و العراقيل التي ذهبت ببعض الباحثين إلى حد التشكيك في إمكانية تحقيق أسلوب الإدارة الرشيقة لأهدافه مستشهدين بذلك لما حدث لشركة تويوتا في الأزمة التي واجهتها في أواخر سنة 2009 كأكبر شركة منتجة للسيارات في العالم آنذاك و التي أدت في نهاية الأمر إلى انخفاض مفاجئ في مبيعات هذه الشركة و انخفاض حاد في رقم أعمالها مشكلة بذلك أزمة مازالت تبعاتها معروفة حتى اليوم. لذلك سنحاول في هذه الورقة البحثية أن نسلط الضوء على أسلوب الإدارة الرشيقة كأسلوب حديث في إدارة المؤسسات من وجهتين مختلفتين و لكنهما متكاملتين: من وجهة نظر مفاهيمية أين سنبرز أهم المفاهيم المشكلة لمفهوم الإدارة الرشيقة، هذا من جهة، و من جهة ثانية سنتناول الإدارة الرشيقة من وجهة نظر تطبيقية بمعنى من وجهة نظر ممارساتها من قبل المؤسسات حيث سنركز بالخصوص على دراسة حالة شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات باعتبارها صاحبة الفضل و الريادة في ابتكار هذا الأسلوب إن على مستوى المفاهيم أو على مستوى الممارسات محاولين في نفس الوقت إستخلاص بعض الدروس و العبر المستفادة من إدارة إحدى أهم الشركات العالمية كشركة تويوتا.

إشكالية الدراسة:

بشكل عام تتمحور إشكالية البحث حول مظاهر تطبيق الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات، و عليه فإنه يمكن صياغة إشكالية البحث وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما هي أهم مظاهر ممارسة و تطبيق مفهوم الإدارة الرشيقة من منظور تجربة شركة تويوتا لصناعة السيارات؟

يتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن طرحها كما يلي:

(1)- ما المقصود بالإدارة الرشيقة؟ وكيف تطورت تاريخياً؟

(2)- و ما هي أبرز أدوات الإدارة الرشيقة؟

(3)- كيف مارست شركة تويوتا مفهوم الإدارة الرشيقة و جعله ممارسة فعلية ناجحة ؟

(4)- هل هناك حدود لتطبيق هذا المفهوم على المستوى العالمي بالنظر إلى نتائج أزمة شركة تويوتا أواخر سنة 2009 إلى غاية اليوم؟

سنحاول الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال تنظيم هذه المداخلة وفق محورين:

- **المحور الأول** و يحمل عنوان "مفاهيم، و أدوات الإدارة الرشيقة؛

- **أما المحور الثاني** فيحمل عنوان "ممارسات الإدارة الرشيقة من منظور تجربة شركة تويوتا لصناعة السيارات.

1. مفاهيم و أدوات الإدارة الرشيقة

1.1 التطور التاريخي و الإطار المفاهيمي للإدارة الرشيقة:

1.1.1 التطور التاريخي للإدارة الرشيقة:

هناك إجماع كلي بين الباحثين على أن مفهوم الإدارة الرشيقة قد تم تطويره في اليابان في مصانع شركة تويوتا لصناعة السيارات مباشرة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية. فحالة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية كشفت عن ندرة حادة في الموارد الإقتصادية، وبما أن الدولة كانت في أزمة حينها، أجبر ذلك اليابانيون على الابتكار وخلق القيمة من العدم؛ لذلك اضطروا لتطوير هذا النظام بسبب معاناة الاقتصاد الياباني الذي خرج بسمعة متدنية في أعقاب الحرب العالمية الثانية.¹ خلال تلك الفترة و بالضبط في **فترة الخمسينات (1950)** إنصب إهتمام اليابانيين بالجودة الشاملة و تنافسية المنتجات اليابانية في الأسواق المحلية و العالمية. و مع مرور الوقت أصبحت نتائج هذا الاهتمام تظهر في تنافسية السلع بالأسواق العالمية بصورة عامة، وعلى الإنتاجية منها على وجه الخصوص. خلال **فترة السبعينات (1970)** تم الكشف عن سر التصنيع (الإنتاج) الرشيق و الذي تم مشاركته مع شركات أخرى. شهدت هذه الفترة ظهور نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System : TPS) حيث اعترف العالم الغربي بنجاحه نهاية **الثمانينات**، وكان John Krafcik أول من ابتكر مصطلح الرشيق في مقال له صدر سنة **1988** بعنوان "انتصار نظام الإنتاج الرشيق"، حيث ركز فيه على نظام إنتاج تويوتا وأدائها، وقام بالمقارنة بين أكبر شركات صناعة السيارات في العالم، وبين أن نظام **إنتاج تويوتا** كان متفوقا جدا على باقي أنظمة الإنتاج لدى باقي الشركات، وكان معظم منافسي شركة تويوتا مهتمين بفهم كيفية تسييرها.¹

خلال **فترة التسعينات (1990)**، كان الاهتمام بهذا النظام متعاظما لدى الكتاب و الباحثين و أدى ذلك في نهاية الأمر إلى ظهور مصطلح **"الإدارة الرشيقة"** خصوصا بعد ظهور كتاب **"الآلة التي غيرت العالم"** لمؤلفيه جيمس ووماك James Woomak و دانيال جونز Daniel Jones و دانيال روس Daniel Roos عام **1991**. كان رأي

المؤلفين بأن التبذير و الخسارة هما كل ما لا يضيف أي قيمة لعملية الإنتاج؛ ولعل أبرز مثال على نجاح هذا النظام هو ما حصل في منتصف الثمانينيات في مصنع فيرمونت كاليفورنيا للسيارات، فقد كان المصنع في البداية ملكا لشركة جنرال موتورز GMC ولكنه أفلس كنتيجة لانخفاض الإنتاج وكثرة التغيب بين الموظفين؛ وبعد عدة سنوات تم إعادة فتح هذا المصنع في إطار شراكة ما بين General Motors و Toyota، واطلقوا عليه اسم شركة صناعة المركبات المتحدة (NUMMI) وقاموا بإعادة حوالي 80% من العمال، وتم تحويل الإدارة من المركزية إلى اللامركزية إضافة إلى دعم العاملين، وقاموا بتشكيل فرق صغيرة وتم تدريبها لقياس وتحسين الأداء؛ وكانت النتيجة أنه بحلول سنة 1985 ازداد الإنتاج وتحسنت النوعية بشكل فاق كل معدلات الإنتاج لمصانع (GMC) الأخرى وانخفض معدل الغيابات بشكل لافت جدا؛ حيث قامت باقي الشركات في شمال امريكا بتبني هذا المنهج بالإنتاج وأدركوا انه لكي يصبحوا ناجحين فانهم يحتاجون لإجراء تغييرات ثقافية وتنظيمية كبيرة مع التركيز على كفاءة العمليات الإنتاجية.²

في حين يرى بعض الباحثين ان كتاب (الآلة التي غيرت العالم) هو الذي أيقض المنتجين في الولايات المتحدة من سباتهم حيث أكدت نتائج البحث النجاح العظيم لتويوتا في (NUMMI) وإظهار الفجوة الضخمة الموجودة بين صناعة السيارات اليابانية والغربية الأمر الذي أدى بالولايات المتحدة إلى تبني هذه الأفكار كنتيجة للتطورات التي شهدتها الشركات اليابانية في الانتاج والتوزيع للمنتجات بجهد بشري واستثمارات مالية ومواد ووقت وأدوات ونفقات عامة قليلة الأمر الذي سهل استمرار تطورها.³

2.1.1 الإطار المفاهيمي للإدارة الرشيقة:

- مفهوم الإدارة الرشيقة:

الإدارة الرشيقة هي مفهوم متعدد الأوجه يقوم على بذل المؤسسة لجهود متنوعة في مستويات عدة في آن واحد، سواء أكان ذلك في تحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الاستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أم في تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمنظمة، أم من خلال التحسينات المستدامة على المدى الطويل.⁴

أما فلسفة الإدارة الرشيقة فهي فلسفة تهدف إلى التحسين المستمر، وإلى القضاء على التبذير بهدف الإبقاء على الأنشطة ذات القيمة المضافة فقط، حيث تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ومواعيد التسليم؛ بهدف تحقيق التميز في الأداء بشكل دائم فيما يتعلق بالتكلفة والجودة والوقت.⁵ ترتبط الإدارة الرشيقة ارتباطا وثيقا بتحسين أداء المنظمات، لذلك فهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر الأمر الذي يتطلب التزام و مشاركة جميع العاملين، وتوفير فرص مناسبة لتحسين الجودة و خفض التكاليف و تقليص الوقت، وزيادة حصة المنظمة في السوق، وتطوير منتجات و خدمات جديدة، و أوضح نيكولاس Nicholas أن مفهوم الإدارة الرشيقة هو فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من القيمة لزبائنهم من خلال النقص من الضياعات أو الهدر، و أن هذه الفلسفة هي أولا و قبل شيء، وسيلة مرتكزة جدا على تفكير الزبائن و من الممكن النظر إليها على أنها أداة لخلق المزيد من القيمة، و ليست مجرد أداة تستخدمها المنظمة للتخلص من الضياعات أو الهدر.⁶

لكي تكون فلسفة مفهوم الإدارة الرشيقة ناجحة، يجب أن تكون مقبولة تماما و تعمل بها المنظمة ككل. لذلك فإن هذه الفلسفة ينظر إليها على أنها مشروع غير منتهي حيث يحتاج كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها، و أنها فلسفة بسيطة نسبيا للتعلم و الفهم، إلا أن التحديات تكمن في تنفيذها.

-تعريف الإدارة الرشيقة:

ترتكز فكرة الإدارة الرشيدة على مبدأ رفض قبول الهدر من كافة أنشطة المؤسسة. لذا تعرف الإدارة الرشيدة على أنها "نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة". يركز هذين التعريفين السابقين على نقطتين رئيسيتين هما:

- إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة.

- التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة.

وبدوره يعرف ووماك Woomak الإدارة الرشيدة على أنها: "مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عميل معين. يركز تعريف Woomak على إحترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة.

و في تعريف آخر يرى Woomak & Jones أن الإدارة الرشيدة يمكن تعريفها إنطلاقاً من وجهة نظر الزبون بناء على قيمة المنتج أو الخدمة حيث يرى المؤلفان في هذا الصدد "أن قيمة المنتج أو الخدمة يجب أن تعرف من وجهة نظر الزبون الذي يقيّمها بناء على مستوى تلبية متطلباته أو إشباع رغباته، قيمة الأنشطة التي تسمح بخلق القيمة المضافة، و ربط هذه الأنشطة مع طلبات الزبائن مع التحسين المستمر قصد الرفع من الفعالية. يشير هذا التعريف على أن تعريف الإدارة الرشيدة يرتكز على: (1- تعريف القيمة؛ 2- تحديد سلسلة القيمة؛ 3- إستهداف الفعالية من خلال التحسين المستمر.

كما أن هناك من يرى بأن الإدارة الرشيدة هي مفهوم "يهدف إلى إنتاج منتجات و خدمات بأقل تكلفة ممكنة و بأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة و تحقيق الحد الأدنى من الضياعات و القضاء على الأنشطة ذات القيمة غير المضافة لتحسين سرعة و زيادة الانتاجية.

2.1 أهم أدوات الإدارة الرشيدة:

حتى تحقق فلسفة الإدارة الرشيدة أهدافها المتعلقة بإزالة الهدر في الإنتاج لا بد أن ترافق باستخدام مجموعة من الآليات والتقنيات الأخرى والتي تعتبر في أغلبها أنظمة فرعية بالنسبة لنظام كلي هو الإدارة الرشيدة، كما أن جزء آخر من هذه الآليات (الأدوات) تعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفاً رئيسياً لها.⁷

تتطوي الإدارة الرشيدة على مجموعة من الأدوات التي تستعملها بغية الوصول إلى أهدافها، حيث قام الكثير من الباحثين و المتخصصين بحصر هذه الأدوات و بينوا كيفية إستخدامها و قاموا بتصنيفها من خلال منحها نقاطاً ترتيبية بناء على الدور الذي تلعبه في تنفيذ نظام الإدارة الرشيدة من جهة، و تكرار إستعمالها من طرف الباحثين من جهة ثانية.⁸ في الجدول (1-1) التالي يمكن توضيح أهم هذه الأدوات:

جدول رقم (01): أدوات، تقنيات أو أساليب الإدارة الرشيدة

مجال التطبيق	إسم الأداة/ الأسلوب/ أو الطريقة	الهدف من الأداة
تمثيل مسار الإنتاج في الزمان و المكان	مخطط (Spaghetti)	يسمح بتحديد المسار الأمثل لحركة المنتجات أو الأشخاص من خلال التدفقات المادية لهم بالشكل الذي يمنع من تداخل الأنشطة.
	خرائط سلسلة القيمة VSM	تعمل على القضاء على الأنشطة التي لا تخلق القيمة في المنتج
	القيمة المضافة (VA)	حساب القيمة المضافة المحققة في مسار الإنتاج

حساب الوقت الضائع في مسار الإنتاج	اللاقيمة مضافة (NVA)	تنظيم التدفق واستقرار المسارات
يحسب من بداية استلام الطلبية إلى تسليم المنتجات التامة	وقت التسليم (Lead time)	
يعطي معدل طلب الزبون الذي يطابق معدل إنتاج المنتج	الوقت النسبي للإنتاج (Tact time)	
تهدف إلى تهيئة مكان العمل لتفادي التأخر وتحسين الجودة	تنظيم موقع العمل: طريقة السينات الخمس (5S)	
القضاء على المخزون ووقت انتظار المتعاملين.	التدفق المستمر	
تعمل على إحداث تعديلات وتصحيحات من خلال ضمان مراقبة جودة ذاتية.	خلايا العمل (Work Cells)	
تعمل على إدماج العاملين في التصميم، اختيار وتصحيح وصيانة المعدات من أجل ضمان عمل الآلات.	الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM)	
حساب معدل استخدام الآلات	معدل العائد الشامل (TRS)	
تسمح بتخفيض الزمن المرتبط بتغيير الإنتاج والأنشطة المتكررة	تغيير القالب في أقل من 10 دقائق طريقة (SMED)	
تضمن إرسال مركبات وموارد الإنتاج فقط حسب الطلب، ما من شأنه أن يمنع المخزون الاحتياطي والتكاليف المنجزة عنه	طريقة كانبان (Kanban)	
تهدف إلى تحسين العائد على الاستثمار من خلال تخفيض المخزون الجاري والتكاليف المرتبطة به	الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)	المحافظة على التحسينات وتطوير القدرات البشرية
تعمل على منع أي استعمال خاطئ للمعدات في الإنتاج من خلال حذف الخيارات التي من شأنها أن تسبب ضرر للآلات أو المنتجات	طريقة (Poka Yoka)	
نقل الذكاء البشري إلى الآلات لتصبح قادرة على بدء وتوقيف الإنتاج، اكتشاف وإخراج الوحدات المعيبة، وحتى طلب المساعدة.	الأتمتة (Jidoka)	
تسهيل ومراقبة العمل من خلال إضفاء الطابع الرسمي	بطاقة توحيد العمل	
احترام الحد الأدنى من المخزون الذي يضمن تنفيذ منتظم للعمليات (بدون وقف تدفق المواد)	العمل في المسارات (WIP)	
تبادل المعرفة داخل فريق العمل	التدريب المستمر	
كلمة يابانية تهدف إلى متابعة التحسين المستمر	Kaizen التحسين المستمر	
إزالة الاختلافات وتقليل أخطاء الأعمال باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية	الستة سيجما (Six Sigma)	

Source: E.L. Zajkowska, « Contribution à l'implantation de la méthode Lean Six Sigma dans les Petites et Moyennes Entreprises pour l'amélioration des processus », Thèse du Doctorat, Université de Lille, 2012, pp 26-27.

فيما يلي شرح لأهم الأدوات التي يتم إعتماؤها من قبل الباحثين في دراسة الإدارة الرشيدة كنتيجة لتحقيقها لأعلى النقاط كما تم الإشارة إليه سابقاً، وهذه الأدوات هي:

طريقة السينات الخمس لتنظيم موقع العمل (5S : Workplace Organizing « Five » S)؛

الإنتاج في الوقت المحدد (JIT : Just In Time)؛

الأتمتة (Jidoka)؛

التحسين المستمر Kaizen؛

الستة سيجما (Six Sigma)؛

العاملين المتعددي الوظائف.

تغيير القالب في أقل من 10 دقائق يعرف بـ طريقة (SMED : Single Minute Exchange of Die)

1.2.1 تنظيم موقع العمل، طريقة السينات الخمس (5S : Workplace Organizing « Five » S) :

يعتبر إدخال التنظيم على موقع العمل والذي يطلق عليه طريقة السينات الخمس (5S) أحد طرق تحسين الإنتاجية ومفتاح التغيير الناجح الذي يعبر عن نظافة المكان والخلو من الفوضى . تعتبر هذه الطريقة بسيطة للغاية تسمح بجعل

المكان نظيفا و خالي من الفوضى و منظم جيدا بشكل يسمح بتنظيم و تحسين مكان العمل و البيئة المحيطة بالعاملين مما يرفع إنتاجيتهم و بالتالي ضمان إدخال العمل القياسي الذي يمكن من العثور على الأشياء بسهولة و الوصول إليها بالسرعة القصوى و بدون تأخير.⁹ كما يمكن تعريف هذه الأداة على أنها منهج أساسي منظم يسمح بزيادة الإنتاجية و تحسين النوعية و ضمان السلامة و الأمن و النوعية في جميع جوانب العمل أي يمكن ببساطة إعتبارها كنوع من التدبير المنزلي House Keeping. سميت هذه الطريقة بالسينات الخمس لأنها كلمات يابانية تبدأ كلها بحرف "S" ويمكن ذكرها كما يلي:¹⁰

الترتيب Seiri: وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.
الأناقة Seiton: وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمن سلامة العاملين.
النظافة Seiso: وتعني تنظيف الورشة من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح.
الجدية Seiketu: وتعني جعل المعايير السابقة جزءا من إدارة مكان العمل.
التدريب Shituke: وتعني التدريب وغرس الانضباط في عقول وسلوك كل العاملين المحيطين.

2.2.1 الإنتاج في الوقت المحدد (JIT : Just In Time):

يقوم هذا النظام على جعل نظام الإنتاج يعمل وفق ما هو مطلوب من دون زيادة أو نقصان، وبالتالي فهو يهدف إلى إزالة كافة أشكال الهدر والتلف التي من الممكن أن تصادف أثناء القيام بعملية الإنتاج وحتى يتم إزالة الهدر يجب إنتاج فقط ما يطلبه المستهلك ومن دون زيادة. هذه الفلسفة تقوم على مبدأ يقول أن الطلب الفعلي هو الذي يخلق الإنتاج ومن ثم المبيعات.(ع. بن وارث و أ. جابة، ص147، 2016)¹¹.

3.2.1 جعل المشاكل مرئية من خلال الأتمتة (Jidoka):

وتمثل المبدأ الفعلي الذي تقوم عليه الإدارة الرشيدة وتعني البناء على أساس الجودة أو الجودة من المصدر حيث أن عامل الجودة يجب أن يدمج في كل العمليات الصناعية من أجل اكتشاف العيوب في وقتها وبصفة مبكرة. و تتمثل هذه الطريقة في نقل الذكاء البشري إلى الآلات لتصبح قادرة على بدء وتوقيف الإنتاج، اكتشاف وإخراج الوحدات المعيبة، وحتى طلب المساعدة.

يقوم منهج "المشاكل المرئية" *Jidoka* على مجموعة من المبادئ يمكن ذكرها كما يلي:¹²

- التفتيش المباشر: عملية مراقبة الجودة يجب أن تكون من العمال أنفسهم ولا حاجة إلى استعمال مراقبين خاصين بالجودة، لأنه وحسب مبادئ الإدارة الرشيدة فإن استعمال مثل هذا النوع من المراقبين يعتبر هدر في الطاقة البشرية.
- التفتيش من المصدر: عملية مراقبة الجودة لا تعني فحص المنتج إن كان به عيوب أو لا، وإنما تعني البحث عن كيف ولماذا حدثت العيوب وذلك من أجل معالجة مصدرها وسببها.
- المسؤولية الواضحة: في مؤسسة الإدارة الرشيدة خطوات عملية التصنيع يجب أن تكون واضحة ومتى حدث العيب يتم التعرف بسهولة عن مصدر القطعة المعيبة والمسؤول عن إنتاجها.
- التوقف الضروري عن العمل حين اكتشاف العيوب وعدم استئنافه إلا بمعالجة المشكل واستئصاله من النظام ككل.

4.2.1 التحسين المستمر Kaizen:

التحسين المستمر هو أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة و بسيطة و مستمرة على المنتجات و الخدمات و العمليات، يسعى هذا السلوب إلى تخفيض التكاليف و تقليل الفاقد و الهدر في الموارد و يزيد من معدل الانتاجية. كما أن المعنى الشائع للمفهوم هو التحسين التدريجي المستمر Continual Improvement في جميع نواحي المنظمة و

ليس فقط على مستوى عمليات الانتاج الساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين و على جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا.

1.2.5 الستة سيجما الرشيقة أو الإنحرافات الستة 6:

يوجد عدة مفاهيم لمصطلح سنة سيجما تتراوح بين اعتبار المفهوم مجرد مقياس إحصائي لقياس الجودة، أو اعتباره إستراتيجية أو مدخل أو فلسفة جديدة للتحسين المستمر، مما يؤدي إلى بناء سمعة عالية لمنتجات المنظمة وخدماتها، تعود بالفائدة على المستخدمين والعملاء والمساهمين، وتقوم الأداة sigma 6 على عدد من المقومات، نذكر منها : التدريب، التحسين المستمر، الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا. هذا و يشير مصطلح ستة سيجما إلى الإنحرافات أو التغييرات الكامنة في أية عملية داخل النظام تسمح للمنظمة بحساب عدد العيوب (في المتوسط) التي تحدث في العملية. هذه العيوب تعتبر إنحرافا عن حدود ملزمة محددة مسبقا، أي تضع المنظمة حدودا عليا و دنيا ملزمة و المنتج الذي يقع خارج هذه الحدود أي يكون أعلى من الحدود العليا أو أقل من الحدود الدنيا يعد منتجا معيبا.

1.2.6 العاملين متعددي الوظائف:

ويشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة. وعلى خلاف السائد في بحوث العمل والتشغيل من تخصيص العمل وتجزئته أو تقسيمه، فإن البحوث والدراسات التي أجريت بعد ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة أبدت نظرة مغايرة للعمل من وجهة نظر العاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، فضلاً عن الاهتمام بتحسين المناخ النفسي لديهم.¹³

1.2.7 تغيير القالب في أقل من 10 دقائق يعرف بطريقة (SMED: Single Minute Exchange of Die):

أي تغيير القالب في اقل من عشرة دقائق .هذه التقنية تسمح بتخفيض قدر الإمكان وقت التهيئة والإعداد للعملية الإنتاجية من خلال التوصيف الدقيق لمختلف مراحل وخطوات هذه العملية واستعمال تقنيات بسيطة من اجل خفض وقت العمليات الداخلية للإعداد وهي العمليات التي لا يمكن القيام بها إلا عند توقف عملية الإنتاج.¹⁴ في الأخير يمكننا القول أن الأدوات السابقة وغيرها تساهم بقسط كبير في المحافظة على موارد المؤسسة وخاصة النادرة منها، ولعل أن النجاحات المحققة في شركات كثيرة خصوصا شركة تويوتا بفضل هذا الأسلوب وما حققته من نتائج في إزالة الهدر خير دليل على نجاعة هذه الفلسفة الإدارية.

2- ممارسة الإدارة الرشيقة على ضوء تجربة شركة تويوتا (Toyota) اليابانية لصناعة السيارات

في 24 أفريل 2007 ، أعلنت أكبر ثلاث وكالات أنباء دولية أن تويوتا أصبحت أكبر شركة لصناعة السيارات في العالم من حيث مبيعات السيارات ، وهو موقع كانت تشغله شركة جنرال موتورز منذ 76 عامًا. وتتعلق هذه النتيجة بالمبيعات في الربع الأول من عام 2007. من يناير إلى مارس 2007 ، باعت تويوتا 2.348 مليون سيارة مقابل 2.260 مليون سيارة لجنرال موتورز الأمريكية. لم يبد هذا الإعلان مفاجأ للمحللين والصحفيين. لعدة سنوات ، أعطت وكالة التصنيف ستاندرد آند بورز وموديز تويوتا تصنيف "AAA" ورتبت جنرال موتورز في فئة ما يسمى بإستثمارات المضاربة.¹⁵

معيار وضع تويوتا أولاً في التسلسل الهرمي لصناعة السيارات العالمية فتح المجال واسعاً للنقاشات الدائرة حول سبب تبوء تويوتا لهذه المرتبة. يعد عدد مبيعات الشركة نجاحاً تجارياً ولكنه لا يعطي بالضرورة إشارة إلى أداء نظام الإنتاج

والإدارة الخاص بها. ومع ذلك ، فإن التعليقات التي تلت إعلان 24 أبريل 2007 ركزت بشكل أساسي على نظام إنتاج تويوتا (TPS). وبذلك يكون هذا النظام في الأصل ميزة تويوتا التنافسية على منافسيها.¹⁶

قبل البدء في تناول تجربة شركة تويوتا في ممارسة الإدارة الرشيقة، سنحاول أولاً التطرق إلى نشأة هذه الشركة العريقة لنخرج فيما بعد إلى تجربتها في ممارسة هذا الأسلوب الإداري الحديث و التي سمح لها بأن تكون كأول شركة مصنعة للسيارات في العالم سنة 2007 متخطية بذلك شركة جنرال موتورز الأمريكية العتيدة التي تربعت على عرش صناعة السيارات في العالم لما يقرب من القرن من الزمن (76 سنة). سنحاول في الأخير أن ننهي هذا المقال بالصعوبات التي واجهت أسلوب الإدارة الرشيقة محاولين إستخلاص بعض الدروس من أزمة تويوتا أواخر سنة 2009 إلى غاية اليوم.

1.2 نشأة شركة تويوتا، ومنهجها في الإدارة الرشيقة:

بدأت قصة تويوتا مع ساكيشي تويوتا الذي إخترع النول الأوتوماتيكي¹⁷ و أسس سنة 1926 "تويوتا أوتوماتيك" و التي تعتبر النواة الأولى لمجموعة تويوتا. تأسست شركة تويوتا لصناعة السيارات عندما طلب ساكيشي تويوتا من ابنه كيشيرو تويوتا تأسيس شركة سيارات.

أسس كيشيرو تويوتا الشركة و كانت المركبات تُباع تحت اسمه "تويوتا"، لكن ريسابورو تويوتا، الذي تزوج من العائلة ولم يكن يحمل الاسم، فضّل استخدام تسمية "تويوتا" لأنها أسهل كتابةً في اللغة اليابانية، ومظهرها أبسط وتُسمع أفضل بحرفيٍّ تاء . "لفظ" تويوتا "يعني حرفياً "حقل الأرز الخصيب"، لذا كان تغيير الاسم أفضل حتى تُتسى العلاقة بين الاسم والزراعة القديمة. و في عام 1937م، تم تسجيل الاسم الجديد "شركة تويوتا للسيارات: تويوتا أوتوموتيف كومباني" بشكل رسمي، و أنتجت الشركة في هذه الفترة حوالي 4013 سيارة، وبحلول سبتمبر من سنة 1947م، كانت سيارات تويوتا المتوسطة الحجم تُباع تحت اسم "تويوبت" وكانت أول سيارة تُباع تحت هذا الاسم تويوبت SA إلى أن اقتحمت الشركة السوق الأمريكية بالسيارتين تويوبت كراون وتويوبت كورونا، ولكن لم يلق الاسم استحسان الناس لأنه قريب من Toy الذي يرمز إلى لعبة و pet الذي يرمز لحيوان منزلي، واستمر هذا الاسم حتى منتصف عقد الستينات من القرن العشرين.(موسوعة ويكيبيديا 2018). استمر اسم "شركة تويوتا للسيارات" حتى يوم 8 يناير عام 2008م، حيث أزلت الشركة كلمة "للسيارات" من الاسم لتصبح "شركة تويوتا" بالإنجليزية (Toyota Corporation)، وكذلك قامت بنقل كلمة شركة من آخر الاسم باللغة اليابانية لتضعه في أوله. (نفس المرجع). إستمرت الشركة في التطور و النمو على مدى سبعة عقود من الزمن (أكثر من 70 سنة) تمكنت من خلالها من بناء صورة راسخة لها في أذهان الناس عبر مختلف دول العالم معتمدة في ذلك على فلسفة خاصة بها تجد جذورها في أصول الشركة يمكن تلخيصها في أربعة عناصر أساسية نذكرها كالآتي:¹⁸

التفكير بنظرة بعيدة المدى في إتخاذ القرارات؛ 2- العملية في حل المشاكل؛ 3- الإرتقاء بالمنظمة بتأهيل و تطوير أناسها؛ 4- إدراك أن حل المشاكل من جذورها يدفع المنظمة للتعلم.

1.1.2 الوضع التنافسي لشركة تويوتا:

كانت بداية تويوتا داخل اليابان وكانت سياراتها مخصصة للاستهلاك المحلي حتى منتصف الخمسينات من القرن العشرين عندما بدأ تصدير السيارات إلى جميع أنحاء العالم. تستحوذ تويوتا حالياً على حوالي 40% من سوق السيارات اليابانية، إذ أنها تقوم ببيع طرازاتها الشهيرة بالإضافة إلى طرازات خاصة بسوق السيارات الياباني مثل *ألتيزا، سيلسيور، وويندم*. يقع المقر الرئيسي لتويوتا في كل من ناغويا، تويوتا كلاهما بمحافظة آيتشي وطوكيو.¹⁹

توسعت شركة تويوتا في خطوط منتجاتها عبر تاريخها الطويل الذي يمتد لأكثر من سبعين سنة (70 سنة)، لتشمل موديلات تقي بحاجات و رغبات مختلف المستهلكين و تملك في الوقت الحاضر لكسز و سايون و هينوو لها النصيب الأكبر من دايهاتسو كما تملك جزءا صغيرا من سوبارو و أيسيزو و ياماها. و زيادة على إنتاج السيارات تقوم تويوتا بإنتاج الحافلات و الشاحنات.

أما على صعيد الأسواق الدولية فقد استطاعت تويوتا تنمية صادراتها إلى السوق الأمريكية، ففي 1957 كانت سيارة تويوتا كراون أول سيارة يابانية يتم تصديرها إلى الولايات المتحدة الأمريكية. و نظرا لإغراءات هذه السوق، قامت تويوتا بتوجيه جزء كبير من إستثماراتها إلى هذه السوق. أتت الطرازات الأولى لتويوتا معتمدة على الطرازات الأمريكية إذ أن بعضها أظهر تشابهاً كبيراً. بدأت تويوتا بتصدير السيارات للولايات المتحدة وازدهر سوقها بشكل كبير ولديها حاليا 13 مصنع في الولايات المتحدة الأمريكية، كما تقدر حصتها السوقية بحوالي 16% من السوق الأمريكية. تقوم تويوتا ببيع طرازات لكزس بالإضافة إلى طرازات تويوتا كما أنها أنشأت فرع سايون عام 2002 م المخصص لفئة الشباب. كما أن لتويوتا طرازات مخصصة لسوق الولايات المتحدة تلبيةً لمتطلباته مثل طرازات تاكوما، تندرا، وسيكويما.

في سنة 2007 توجت تويوتا مسيرتها كرائدة لسوق السيارات العالمي بمبيعات قدرت بحوالي 8.547 مليون سيارة، رقم ساعدها للبقاء في صدارة السيارات الأكثر مبيعا في العالم لمدة 4 سنوات متتالية إلى غاية أواخر سنة 2009 و بداية 2010 أين إنخفض هذا الرقم على حوالي 7.051 مليون سيارة؛ و ذلك بسبب تداعيات ثلاثة أزمات متزامنة هي: أزمة الين الياباني، الأزمة المالية العالمية و أزمة تويوتا نفسها في نهاية سنة 2009.

أما حاليا، و بالرغم من أن المنظمة الدولية لمصنعي السيارات و التي يقع مقرها في باريس بفرنسا، لم تصدر بعد تصنيفها السنوي الخاص بسنة 2017، إلا أن تقديرات بعض الهيئات المهتمة بهذا الشأن تصنف تويوتا في المرتبة الثالثة من حيث المبيعات مثلما هو الشأن بالنسبة لهيئة الإذاعة البريطانية **BBC**، فقد أصدرت هذه المؤسسة تصنيفا في الأشهر الأخيرة تضع فيه مؤسسة تويوتا في المرتبة الثالثة بعد كل من التحالف الياباني الفرنسي الذي يجمع كل من شركات نيسان-ميتسوبيشي من الجانب الياباني و شركة رينو من الجانب الفرنسي و الذي يأتي في المرتبة الأولى، ثم تليه شركة فولسفاغن الألمانية في المرتبة الثانية ثم في المرتبة الثالثة تأتي شركة تويوتا، حيث كانت مبيعات هذه الشركات كالآتي:²⁰

(1)- تحالف نيسان-ميتسوبيشي-رونو: 10.62 مليون سيارة؛

(2)- شركة فولسفاغن: 10.31 مليون سيارة؛

(3)- شركة تويوتا: 10.175 مليون سيارة.

حصلت شركة تويوتا على أكثر من 700 جائزة عالمية في مجال الجودة خلال العشرين سنة الماضية، و قد أعطاهها ذلك دعما مكنها من التوسع عالميا بزيادة عدد مصانعها لتصل إلى 42 مصنع منتشرة في 25 دولة، و زيادة عدد فروعها لتصل إلى 529 فرع منتشرة في أكثر من 170 دولة و توظف أكثر من 316 ألف عامل يعملون بهذه الفروع داخل اليابان و خارجها.²¹

2.1.2 منهج تويوتا في الإدارة الرشيقة:

مملا لا شك فيه أن ظهور أسلوب الإدارة الرشيقة يعود فيه الفضل إلى شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات، حيث يرى الباحثان أيمي أوسونو و نوريهيكو شيميزو و هما باحثان في إحدى أهم كليات إدارة الأعمال في اليابان، في كتابهما المعنون بـ"أسطورة تويوتا" أن بدايات تويوتا مع الإدارة الرشيقة و نجاحها الباهر في عالم السيارات و الذي

جعل منها أسطورة، لا يرجع إلى نظام الإنتاج الذي تنتهجه بقدر ما يعتمد على ما تنتهجه من أساليب فريدة في كل من التسويق و المبيعات و إدارة الموارد البشرية (أيمي أوسونو و نوريهيكو شيميزو، أسطورة تويوتا، 2009). بناء على ذلك سنحاول تقديم نظام تويوتا الإنتاجي TPS، ثم سنتطرق بعد ذلك إلى أهم مبادئ الإدارة الرشيقة لدى شركة تويوتا، لنعرج في الأخير إلى أهم الصعوبات التي واجهت شركة تويوتا في تطبيق هذا المنهج خارج اليابان ممثلة في تداعيات أزمة تويوتا أواخر سنة 2009.

2.2 نظام تويوتا الإنتاجي (Toyota Production System : TPS):

لقد ظهر نظام تويوتا الإنتاجي TPS في نهاية الأربعينات و بداية الخمسينات من القرن الماضي، إذ واجهت الشركات الصناعية اليابانية عجزا في الموارد بعد الحرب العالمية الثانية مما دفعها للبحث عن نظم إنتاج لمواجهة هذا العجز، فجاء هذا المفهوم كأحد السبل لمواجهة حالة الندرة في الموارد. ويعد كل من Eji Toyoda و Taiich ohno من الأفراد الذين لهم الدور الكبير في تطوير هذا المفهوم حين قاموا بزيارة شركة فورد Ford من أجل تعلم صناعة السيارات، إلا أن تركيزهم كان منصبا على كيفية نجاح نظام فورد الإنتاجي في مواجهة وتحفيز الطلب الكبير على منتجاتهم، وكيف سيتمكن نظام تويوتا من مواجهة الطلب المنخفض والذي يتسم بالتنوع العالي الذي امتازت به السوق اليابانية في تلك الحقبة. إلى جانب ذلك تمكن مؤسسو شركة تويوتا من دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى نظام الإنتاج الكبير الذي تبنته الشركات الأمريكية آنذاك، وبالتالي ظهرت النواة الأولى لنظام جديد كبديل لنظام الإنتاج التقليدي، وعرف هذا النظام بنظام تويوتا الإنتاجي (Toyota Production System : TPS) وكانت البدايات الأولى لتصميمه على يد المهندس Ohno الذي كان هدفه تقليل الفاقد على جميع مستويات و مراحل العمليات أو لإنتاج.²²

يعد نظام إنتاج تويوتا (TPS) أفضل الأمثلة على ما يمكن أن تفعله مبادئ أسلوب تويوتا *Toyota Way* ويتألف هذا الأسلوب من المبادئ التأسيسية لثقافة تويوتا التي تسمح للنظام TPS أن يعمل بفاعلية . ومع أن هذه المبادئ متنوعة، فإن تطور نظام TPS ونجاحه مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بتطور أسلوب تويوتا نفسه. عند تطبيق TPS، تبدأ بفحص إجراءات التصنيع من منظور الزبون وأول سؤال في TPS هو: "ما الذي يريده الزبون من هذه الإجراءات؟" فمن خلال عيني الزبون ، يمكننا رؤية الإجراءات وفصل الخطوات ذات القيمة المضافة عن الخطوات الأخرى. جعلت تويوتا من تقليل الهدر أو إلغاؤه كهدف لهذا النظام، فإنها تمكنت من تحديد ثمانية أنواع من الهدر في العمل أو في إجراءات التصنيع هي:²³

الهدر في الإنتاج: الإنتاج الزائد عن احتياجات العملاء.

الهدر في العمليات: وجود عمليات انتاجية لا تضيف قيمة للمنتج او الخدمة.

الهدر في التخزين: تخزين مواد خام، نصف مصنعة أو منتجات نهائية أكثر من الحاجة.

الهدر في الحركة: الحركة الزائدة من العامل والتي لا تضيف قيمة للعملية الإنتاجية.

الهدر في النقل: وهو التنقل المفرط في نقل المواد بين مراحل الإنتاج مما يؤدي الى ضرر وتدهور في جودة المنتج.

الهدر في اوقات الانتظار: الوقت الضائع في انتظار الخطوة القادمة للإنتاج، القطع، المعدات، المعلومات او التعليمات.

الهدر الناتج عن المعيب: الجهد والتكاليف المبذولة لإزالة او تصحيح الاخطاء والعيوب الانتاجية.

الهدر في المعرفة أو الإبداع غير المستثمر للعاملين: وهو عدم الاستغلال الامثل لرأس المال الفكري في المنظمة.

فقد لخصت تويوتا مصادر الهدر بثلاثة مصادر أطلق عليها (3M) توافقا مع اللغة اليابانية وهي:²⁴

Muda: يعني الهدر ويمثل الهدر في الفكر الياباني كل نشاط يمثل تكلفة ولا يضيف أي قيمة؛

Mura: تعني عدم الاستقرار في الإنتاج وأسلوب العمل، وبشكل أوضح عدم اعتماد أساليب منهجية في أداء العمل؛

Muri: تعني ضعف الحكمة أو اللاعقلانية من خلال التركيز على المحاسبة على الأخطاء والتوبيخ المستمر عليها أكثر من اتخاذ الفعل الصحيح.

ثمة إجماع على أن نظام إنتاج تويوتا (TSP) هو نظام فريد ابتدعته تويوتا وتطبقه في عمليات تصنيع منتجاتها. إنه الأساس الذي بُني عليه قسم كبير من فلسفتها في الإنتاج، والذي هيمن على اتجاهاتها في التصنيع في السنوات العشر الأخيرة. التصنيع في نظام تويوتا هو إجرائية تتطلب من العاملين فيها الكفاح المتواصل للتقود والتميز، والتفكير بطريقة تركز على جعل المنتج يتدفق عبر إجراءات إضافة قيمة إليه دون توقف، وعلى ثقافة يسعى كل شخص فيها لتحسين أدائه وتطويره باستمرار. إن أوضح نتيجة لسعي تويوتا المتواصل للتفوق هي فلسفتها في التصنيع، التي تسمى "نظام إنتاج تويوتا (TPS) ويمثل هذا النظام التطور الرئيسي الثاني بين إجراءات العمل الفعالة بعد نظام الإنتاج على نطاق واسع (نظام الإنتاج بالجملة mass production) الذي ابتكره هنري فورد.

في الأخير يمكن القول أنه كنتيجة لزيادة الإهتمام بهذا النظام الفريد من نوعه -نظام تويوتا الإنتاجي- فقد أدى ذلك إلى ظهور و ابتكار مصطلح **التصنيع الرشيق** الذي ظهر خصوصاً بعد ظهور كتاب "الآلة التي غيرت العالم The Machine That Changed The World لجيمس ووماك و دانيال جونز و دانيال روس سنة 1990 كوصف لنموذج التصنيع الناشئ لشركة تويوتا، و الذي تم تعريفه على أنه" عبارة عن فلسفة أو منهجية تهدف إلى تعظيم قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل وذلك عن طريق الحد المستمر من الهدر، من خلال تحقيق تحسينات كبيرة في الجودة، التكلفة والوقت، بالتركيز على تحسين العمليات²⁵.

3.2 مبادئ الإدارة الرشيقة لدى شركة تويوتا:

بغية مساعدة الشركات الأخرى على المستوى العالمي على تعلم القيام بتحسين متواصل لأدائها، قام أستاذ الهندسة الصناعية وعملياتها بجامعة ميتشيغان، الدكتور جيفري ليكر "Liker Jeffrey"، بتقديم نتائج بحثه الذي استمر سنة كاملة في رحاب شركة تويوتا وبين مديريها ومزوديها و نشره سنة 2004 في كتاب يحمل عنوان **نهج تويوتا: The Toyota Way**. وخلال سرد ليكر للتفصيلات المتعلقة بثقافة الشركة وإجراءاتها والعاملين فيها، فإنه يُطْلَعُ القراء على نموذج **للإدارة** يُمكنُ تطبيقه لتغيير نهج عمل المشاريع الصناعية، وعلى المبادئ الرئيسية التي تستند إليها تقنيات نظام الإنتاج الذي تدير عليه الشركة، المسمى "نظام إنتاج تويوتا (TPS) Toyota Production System"، وعلى أسلوب الإدارة الرشيقة لتويوتا عموماً. وتجسد هذه المبادئ فلسفة تويوتا الطويلة الأمد، وإجراءاتها، والمكاسب التي جنتها، والناس الذين يعملون فيها، و أسلوب حلها للمشكلات. و أسلوب الإدارة الرشيقة الذي تطبقه تويوتا في تصميمها وتصنيعها للسيارات، أدى إلى انسجام لا يصدق بين الإجراءات المعتمدة في التصنيع والمنتجات النهائية. كانت تويوتا تصمم سيارات تتميز بسرعة أعلى وموثوقية أقوى، لكن أسعارها ظلت تنافسية برغم الارتفاع النسبي لأجور عمالها. ومن المحير، إضافة إلى ذلك، أنه في كل مرة كان يبدو فيها أن تويوتا تمر بمرحلة من الضعف في قدرتها التنافسية، كانت تحدّد الأسباب بسرعة قياسية ثم تعود أقوى حتى مما كانت عليه. و عموماً حدد ليكر المبادئ الأساسية لتويوتا بـ **14 مبدأ** يمكن ذكرها كما يلي:²⁶

المبدأ الأول: أسس قراراتك الإدارية على فلسفة طويلة الأمد، حتى لو كان ذلك على حساب الأهداف المادية القصيرة الأجل.

الهدف الذي تسعى إليه تويوتا ليس هو إنتاج سلع عالية الجودة مبيعاتها جيدة وتحظى برضا من يقيتها. فالهدف الذي أعلنته تويوتا في أمريكا الشمالية مؤلف من ثلاثة أقسام:

الإسهام في النمو الاقتصادي للبلد الموجودة فيه؛ 2- الإسهام في استقرار فريق عملها ورخائه؛ 3- الإسهام في النمو الإجمالي لتويوتا. أسلوب تويوتا هو ، في جوهره، إضافة قيمة إلى الزبائن والعاملين والمجتمع . إنه يمكن تويوتا من اتخاذ قرارات قصيرة الأجل وطويلة الأجل ، ثم إنه يستجمع قوى الموظفين لإنجاز هدف مشترك يتجاوز ما يمكن أن يفعله أي منهم على حدته.

المبدأ الثاني: يجب أن تتسم الإجراءات بالاستمرار . يتطلب هذا المبدأ ربط العمليات بعضها ببعض ، ولولاه لظلت منفصلة إحداها عن الأخرى . وعند ربط هذه العمليات معاً، يتولد قدر أكبر من عمل الفريق، وضغط مباشر على الناس لحل المشكلات وحثهم على قدر أكبر من التفكير.

المبدأ الثالث: استعمل أنظمة "سحب" pull ملائمة لنفاذ فرط الإنتاج. لا يمكن وصف أسلوب تويوتا بأنه إدارة البضاعة الموجودة ، إذ إنه يهدف إلى إلغاء تراكمها. وفي وقت مبكر من إنشاء تويوتا ، بدأت تفكر في سحب البضاعة بناءً على الطلبات الفورية للزبائن. و"السحب" يعني، في أسلوب تويوتا، الوضع المثالي للتصنيع في الوقت المناسب: إعطاء الزبون ما يريده، عندما يريده، وبالقدر الذي يريده.

المبدأ الرابع: يجب تحقيق الاستقرار في الإنتاج (heijunka) قال فوجيو شو أحد الرؤساء السابقين لشركة تويوتا : "عموماً، عندما تحاول تطبيق (TPS) ، فإن أول ما يجب عليك عمله هو تحقيق استقرار الإنتاج، وهذه هي المهمة الرئيسية للمسؤولين عن إدارة الإنتاج ومراقبته. قد يتطلب الوصول إلى استقرار الإنتاج تحميل البضاعة قبل أوانها أو تأخيرها أحياناً، وقد يتعين عليك الطلب من بعض الزبائن أن ينتظروا مدة قصيرة من الزمن . لكن ما إن يصبح الإنتاج مستقراً إلى حد ما طوال شهر ، فإنك تصبح قادراً على تطبيق أنظمة سحب ملائمة وموازنة لخط التجميع. لكن إذا كانت مستويات الإنتاج تتغير من يوم إلى آخر ، فلا معنى لمحاولة تطبيق نظام TPS لأنك، بكل بساطة، لن تستطيع في هذه الظروف تحقيق عمل موحد المعايير."

المبدأ الخامس: رسخ ثقافة لإيقاف العمل بغية حل المشكلات للتوصل إلى الجودة العالية. يجب أن تكون الجودة جزءاً لا يتجزأ من أي نظام . وهذا يعني أنك بحاجة إلى منهج يكتشف العيوب حال حدوثها، ويوقف الإنتاج آلياً كي يقوم شخص بإصلاح الخلل قبل استفحاله (jidoka). تعني الكلمة اليابانية Jidoka أيضاً الأتمتة- أي وجود تجهيزات تحظى بذكاء إنساني يسمح لها بإيقاف نفسها عن العمل عند تعرضها لمشكلة. فالحيلولة دون حدوث مشكلة إجراء أكثر فعالية وأقل تكلفة من معالجة المشكلة بعد حدوثها.

المبدأ السادس: المهمات التي تُنفَّذ بنمط موحد standardized هي الأساس للتحسين المستمر وتطوير العاملين. سواء أكان العاملون يصممون تجهيزات دقيقة أو يبدعون منتجات جذابة أو يبتكرون برمجيات جديدة، أم كانوا يعملون ممرضين، فإنهم سيعلقون على فكرة النمط الموحد للعمل بقولهم : "إننا مهنيون مبدعون، وننظر إلى كل مهمة على حداثها باعتبارها مشروعاً فريداً متميزاً عن غيره". وجود مستوى ما من وحدة النمط في تنفيذ العمل أمر ممكن، بل هو العمود الفقري لأسلوب تويوتا. ما يمكن عدّه سلبياً أو غير فعال يصبح في أسلوب تويوتا إيجابياً وفعالاً ، ومؤهلاً لبناء فرق عمل تعاونية بدلاً من إنكاء صراع بين الموظفين والإدارة. لم تكن تقصد تويوتا قط من النمط الموحد للعمل أن يكون أداة إدارية مفروضة قسراً على العاملين. وبالعكس، فبدلاً من فرض معايير صارمة تجعل المهمات روتينية ومتدنية المستوى، فإن نظام النمط الموحد للعمل هو الأساس الذي تستند إليه تويوتا لتطوير عاملها وإثارة روح الإبداع فيهم.

المبدأ السابع: استعمل المراقبة البصرية كي تضمن عدم وجود مشكلات مخفية. المراقبة البصرية هي أي أداة للاتصال تُستعمل في بيئة العمل ، لتخبرنا بلمحة سريعة عن الطريقة التي يجب أن ينجز بها العمل، وعما إذا كان منحرفاً عن النمط المقرر له. إنها تساعد العاملين، الذين يريدون إنجاز عمل جيد، على الاطلاع فوراً على ما يعملونه. وبوجه عام، توفر المراقبة البصرية المعلومات في الوقت المناسب تماماً لضمان تنفيذ سريع وسليم للعمليات والإجراءات. المراقبة البصرية تتجاوز تعرف الانحرافات عن هدف موضوع لتسجيلها على مخططات ورسوم بيانية ثم تعميمها على العاملين. إنها تعني في تويوتا أن تكون قادراً على النظر إلى الإجراءات، أو إلى أداة ما ، أو إلى عامل يقوم بعمله، أو إلى معلومة ما، لتكتشف فوراً الانحرافات عن المعايير في حال حدوثها.

المبدأ الثامن: لا تستعمل إلا تقانة (تكنولوجيا) موثوقة، أثبتت الاختبارات ملاءمتها لخدمة عامليك وإجرائياتك. في تويوتا، لا تطبق تقانة جديدة إلا بعد أن تكون أثبتت جدارتها عن طريق التجريب المباشر من قبل قطاع عريض من الناس. ويعني هذا أن التقانة المختارة قُيِّمت وجرِّبت سلفاً بكل تأنٍ ودقة للتوثق من أنها توفر قيمة مضافة. وقبل اعتماد أي تقانة جديدة ، تَبْدُلُ تويوتا كل جهد مستطاع لتحليل آثارها المحتملة في الإجراءات المطبقة في الشركة. لذا تبدأ الشركة بدراسة طبيعة القيمة المضافة إلى العمل الذي يقوم به العاملون في إجراءات معينة. بعد ذلك تحاول تويوتا تحسين الإجراءات باستعمال التجهيزات والتقانات و الناس الموجودين. فإذا تقرر أن التقانة الجديدة يمكن أن تضيف قيمة إلى الإجراءات ، فإن الشركة تحللها بترَوٍّ لمعرفة ما إذا كانت تتعارض مع فلسفة تويوتا ومبادئها في العمل. فإذا حظيت التقانة الجديدة بالقبول، فإنها تُستعمل لضمان تدفق مستمر للإنتاج ومساعدة العاملين على رفع مستوى أدائهم ضمن معايير أسلوب تويوتا.

المبدأ التاسع: يجب إعداد قياديين من الشركة يفهمون بدقة عملها ، وينتهجون فلسفتها ويعلمونها الآخرين. حتى عندما كانت تويوتا تغير موقع أحد المسؤولين في أحد أقسامها الحساسة لتخليص الشركة من مشكلة وشيكة الوقوع، لم يكن يحدث تغير مفاجئ في اتجاه العمل . وقد يكون هذا هو المفهوم الياباني لإلغاء عدم الانتظام الذي تعبر عنه الكلمة اليابانية mura في العمل على المستوى التنفيذي. وخلال تاريخ تويوتا ، كانت الشركة دوماً تجد قياديين من بين موظفيها ليقوموا ، في الوقت المناسب، بالخطوة التالية في عملية تطوير تويوتا. ثمة عقيدة قيادية هامة أخرى في أسلوب تويوتا ، وهي أن الجهود التي يبذلها القياديون لدعم ثقافة الشركة، سنة بعد أخرى ، تولد بيئة مؤسسية تعليمية. وفي هذا السياق يقول Deming إن تويوتا تطبق نهج "ثبات المقصد" في جميع أقسام الشركة، وهذا يضع الأساس لقيادة إيجابية متساقطة، ويرسخ بيئةً للتعلم.

المبدأ العاشر: استعن بأشخاص متميزين، وأنشئ فرق عمل استثنائية تنتهج فلسفة شركتك. انظر إلى ديناميات النظام في شركتك. إن بناء أناس ممتازين يفهمون ثقافة شركتك ويدعمونها ليعني اعتماد حلول سهلة. فتدريب الأشخاص المتميزين وإنشاء مجموعات عمل يجب أن يكون بمنزلة العمود الفقري لأسلوب إدارتك الذي يكامل أنظمتك الاجتماعية مع نظامك التقني. أنت بحاجة إلى نظام اجتماعي وثقافة يتحسنان باستمرار لتدعم بهما الأساليب الإيجابية في حل المشكلات وتحرض الناس على التحسن.

المبدأ الحادي عشر: ساعد شبكة شركائك ومزوديك على التحسن. يصرِّح المزودون الصناعيون ، دوماً ، بأن تويوتا هي أفضل زبون يتعاملون معه، وأنها، أيضاً، أكثر زبائنهم حملاً وصرامةً. ويعني الحزم والصرامة في حالة تويوتا أن الشركة تطبق معايير عالية جداً في التميز، وأنها تتوقع من جميع المتعاملين معها الارتقاء إلى مستوي هذه المعايير . تويوتا لا تتوقع فقط من المتعاملين معها الارتقاء إلى تلك المعايير ، بل إنها تساعدكم على ذلك. ويتجلى أحد الأساليب

التي تتبعها تويوتا في هذه المساعدة بالعمل في مشاريع مشتركة معهم. وبهذه الطريقة تجعل تويوتا مزوديها قادرين على تقديم مواد وتجهيزات عالية الجودة في الوقت الملائم تماماً. وثمة كثير من الطرائق التي تستعملها تويوتا مع مزوديها ، وهذه الطرائق في أسلوب تويوتا هي " : التعلم عن طريق الفعل ، " وهنا يكون التدريب داخل الصفوف الدراسية أقل بكثير من التدريب في المعامل.

المبدأ الثاني عشر: اذهب وشاهد بنفسك كي تفهم الوضع فهماً دقيقاً باليابانية (Genchi Genbutsu) الترجمة الحرفية لكلمة genchi هي " الموقع الفعلي " ، وكلمة genbutsu هي " المواد أو المنتجات الفعلية ". لكن genchi genbutsu تترجم في تويوتا بجملة " **التوجه إلى الموقع لرؤية الوضع الحقيقي بغية فهمه** ". وقد صار مصطلح Gemba أوسع استعمالاً، ويعني تقريباً ما يعنيه مصطلح genchi genbutsu . إن أول خطوة في أي إجرائية لحل المسائل ، أو ابتكار منتج جديد، أو تقييم أداء العاملين، هي استيعاب الوضع الحقيقي الذي يتطلب تطبيقه. " gemba تقوم تويوتا بتطوير التفكير الإبداعي والبحث عليه. التجديد فيها واجب، لكنه يجب أن يكون مبنياً على الفهم الدقيق لجميع نواحي الوضع الحقيقي. وهذا واحد من أنماط السلوك التي تميز جميع من تدربوا على أسلوب تويوتا - ذلك أنهم لا يقبلون أي شيء باعتباره مسلماً به ، وأنهم يعرفون تماماً ما الذي يتحدثون عنه.

المبدأ الثالث عشر: اتخذ القرارات ببطء وتردّد بعد النظر في كل الخيارات؛ لكن طبق قراراتك بسرعة (Nemawashi) في تويوتا ، لا تقل أهمية طريقة التوصل إلى قرار عن أهمية جودة القرار نفسه. فتوفير الوقت والجهد بقدر كافٍ لجعل القرار سليماً شيء إلزامي. يتضمن هذا المبدأ الإجرائية المهمة التي يسميها اليابانيون nemawashi التي تعني ما يلي: اتخذ القرارات ببطء وتردّد، بعد النظر في كل الخيارات، لكن طبق بسرعة. وغالباً ما تستعمل إجرائية nemawashi لشرح الطريقة التي يتوصل بها مجموعة من الشبان إلى إجماع عن طريق تقديم اقتراح ودراسته من جميع نواحيه دراسة معمقة قبل تقديمه إلى الإدارة للموافقة عليه.

المبدأ الرابع عشر: التحول إلى مؤسسة تعليمية عن طريق التأمل العميق والتفكير الطويل (hansei) والتحسين المستمر kaizen . تويوتا مؤسسة تعليمية متميزة ترى أن نمط العمل الموحد والابتكار وجهان لعملة واحدة؛ وهي تدمجها معاً ليكونا قاطرة تندفع باستمرار لافلت للنظر. وعلى سبيل المثال ، استعملت تويوتا بحكمة نمط العمل الموحد لتحويل ابتكارات الأفراد وفرق العمل إلى عملية تعليمية مؤسساتية واسعة . إن فلسفة تويوتا وخبرتها تدعمان الاعتقاد السائد بأن تركيزها على الإجرائية وعلى التحسين المستمر هما سبب جنيها للمكاسب المالية التي تسعى لها . ولا يمكن للتحسين المستمر (kaizen) أن يحدث إلا بعد أن تصل إجرائية إلى الاستقرار ووحدة النمط. وعندما تجعل الإجرائيات مستقرة، وتتوفر لديك إجرائية لجعل الهدر والعيوب مرئية للجميع، فعندئذٍ تتاح لك الفرصة للتعلم المستمر من التحسينات التي أجريتها.

4.2 أهم أدوات الإدارة الرشيقة لدى شركة تويوتا:

حسب رأي ohno المهندس الياباني الذي يقف وراء نظام إنتاج تويوتا TPS فإن أهم أداتين يركز عليهما هذا النظام هما:²⁷

الإنتاج في الوقت المحدد JIT : Just In Time ؛
نظام التمكين (أو الأتمتة بلمسة بشرية) Jidoka.

نشير أن قد تم التعرض إلى هذين الأداتين أثناء الحديث عن الأدوات الأكثر إستعمالاً من طرف المؤسسات على المستوى العالمي، إلا أنهما في حالة تويوتا يعتبران العمود الفقري لنظام الإدارة الرشيقية لدى مؤسسة تويوتا بالمقارنة مع باقي العناصر الأخرى وهذا على حسب رأي كثير من المختصين.²⁸

و في الجدول (2) سنحاول تقديم مقارنة بين شركة تويوتا و أهم الشركات الأمريكية فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه هذين الأداتين JIT و Jidoka:

جدول رقم (02): دور JIT و Jidoka في شركة تويوتا

المؤسسات	الوقت اللازم لتركيب سيارة واحدة (ساعة)	المقارنة — تويوتا Toyota	عدد العيوب في كل 1000 وحدة	المقارنة — تويوتا Toyota
Toyota	21,83	-	196	-
Daimler Chrysler	28,04	+ 28%	311	+ 58%
General Motors	24,44	+ 12%	264	+ 35%
Ford	26,14	+ 6%	287	+ 46%

المصدر: ع. بن وارث و أ. جابة، مرجع سبق ذكره، ص143، 2016.

فمن خلال الجدول السابق يتبين التفوق الواضح لشركة تويوتا على أكبر منافسيها (Big Three) حيث أن تركيب سيارة واحدة فيها يحتاج إلى 21 ساعة عمل أي بثلاث ساعات أقل من شركة General Motors و 5 ساعات أقل مقارنة بشركة Ford بينما تحتاج هذه العملية إلى زمن أطول في شركة Daimler Chrysler يقدر بأكثر من 7 ساعات من ذلك المحقق في شركة تويوتا. كما أن نسبة المعيب في شركة تويوتا تقل بـ 35% مقارنة بشركة General Motors و 46% أقل من تلك المحققة في شرك Ford بينما تقدر نسبة العيوب في شركة Daimler Chrysler بأكثر من 58 % مقارنة بشركة تويوتا.

3. الصعوبات التي واجهت منهج الإدارة الرشيقية في كنتيجة لأزمة شركة تويوتا:

1.3 نبذة عن أزمة تويوتا أواخر سنة 2009:

تمثلت أولى بوادر الأزمة التي تعرضت لها شركة تويوتا منذ الربع الأخير من عام 2009 في اضطرابها إلى سحب عدد كبير من السيارات التي تنتجها زاد عددها عن حوالي 5.8 مليون سيارة بتكلفة تقدر بحوالي 5.5 مليار دولار أمريكي أي ما يعادل 500 مليار ين ياباني حسب تقديرات (كوهي تاكاهاشي) المحلل المالي في بنك مورجن فريمان، وذلك بسبب التكاليف المتعلقة بسحب السيارات المعيبة من الأسواق و إصلاحها و التسويات القضائية المقامة ضد الشركة، و هو ما كان له سلبات خطيرة على ثقة عملائها و مبيعاتها و مركزها التنافسي في السوق.²⁹

2.3 أسباب أزمة تويوتا:

لا شك أن سبب الأزمة الرئيسي في شركة تويوتا هو وجود أخطاء تصميمية و تصنيعية وقعت في بعض السيارات التي تنتجها شركة تويوتا يمكن إيجازها باختصار في النقاط التالية:³⁰

سوء تركيب الغطاء المبطن للسيارات، مما يجعل دواصة الوقود تعلق في ذلك الغطاء أحياناً. و هذه المشكلة كانت السبب في أولى عمليات سحب السيارات من الأسواق؛

عيب تصنيعي في مكابح بعض السيارات الهجينة التي تعمل بالوقود و الكهرباء في الوقت نفسه؛

خلل في نظام المقود بسيارات كورولا، و هي أكثر موديلات تويوتا مبيعا، و كذلك سيارات كامري؛

تسرب في أنابيب الوقود تسبب في إسترجاع مليون سيارة بالولايات المتحدة و اليابان.

مشكلة السجاد الأرضي حيث يلتصق السجاد الأرضي القابل للنزع أحيانا بدواسة السرعة و يشد عليها متسببا في استمرار سير السيارة رغم الفرملة مما تسبب في حوادث مميتة في الولايات المتحدة كان أهمها موت 04 أشخاص من عائلة واحدة في كاليفورنيا على متن سيارة كورولا سنة 2010.

3.3 إنعكاسات الأزمة على أسلوب الإدارة الرشيقة لدى شركة تويوتا:

من الملاحظ أن أغلب السيارات التي تم سحبها ووجد بها عيوب فنية هي سيارات مصنعة خارج اليابان. الأمر الذي يطرح عدة تساؤلات عن الأسباب الخفية التي تقع وراء حدوث أزمة تويوتا أواخر 2009 و التي مازالت إنعكاساتها مستمرة إلى اليوم. و من التداعيات الخطيرة التي باتت تواجه أسلوب الإدارة الرشيقة لدى شركة تويوتا يمكن حصرها في النقاط التالية:³¹

1.3.3 عدم قابلية نقل ثقافة الكايزن (التحسين المستمر) إلى خارج اليابان وفق منظور الثقافة اليابانية: فقد يكون السبب هو عدم قدرة شركة تويوتا على نقل ثقافة و مفهوم الكايزن الشهير "متراكمة التحسينات المستمرة" خارج بلدها الأم، فالكايزن هو الذي منح شركة تويوتا الريادة العالمية في الجودة، حيث توسعت نشاطات الشركة و افتتحت عدة مصانع تابعة لها خارج اليابان بلغ عددها 42 مصنع، و تشغل فيها عمالة غير يابانية، و هي عمالة غير عارفة أو ملزمة بمفهوم الكايزن الذي تقوم عليه جودة منتجات تويوتا. خصوصا و أن لدى هذه العمالة ثقافات مختلفة عن الثقافة اليابانية. إذ كان يلزم لشركة تويوتا أن ترسخ ذلك المفهوم في عقول عمالها الأجانب تلافيا للخلل الذي حدث لجودة منتجاتها، خاصة و أن مفهوم الكايزن كان وراء الميزة التنافسية التي تحوز عليها تويوتا.

2.3.3 الأتمتة المبالغ فيها في مصانع و منتجات تويوتا: ففي منتجات تويوتا مثلا توجد حوالي 70 رقاقة إلكترونية من رقائك الكمبيوتر في سيارات تويوتا الأكثر مبيعا تعالج المعلومات و ترسلها عبر شرائح أخرى إلى إدارة التحكم في المحرك و بالتالي فهي على درجة كبيرة من التعقيد. و قد طغى هذا التطور التكنولوجي الكبير على مفهوم الكايزن حيث أن مفهوم الكايزن منذ المراحل الأولى لتصنيع أجزاء السيارة وصولا إلى مرحلة تجميعها لا يعطي صورة كاملة لكيفية عمل المحرك الإلكتروني و بالتالي معالجة مفهوم السلامة. و هنا يجب التنويه إلى أن الشركة تقتصر إلى العامل البشري الذي لديه رؤية شاملة لأجزاء المحرك و كيفية تفاعلها بعضها مع بعض. و قد طرح وجود مشاكل فنية في سيارات تويوتا تساؤلات أخرى عن مدى فعالية دوائر مراقبة الجودة في شركة تويوتا، و هو ما يفرض بالتالي على تويوتا إيجاد مفهوم آخر مكمل لمفهوم الكايزن. لذا يجب على تويوتا أن تعمل على إيجاد نظام جديد "يجمع بين الإنسان و الآلة" (Jidoka جديد) يتم فلسفة الكايزن يتعامل مع الصورة الكاملة لنظام سلامة المحركات بدلا من النظر من منظور ضيق يقتصر على معالجة الأجزاء الصغيرة.

3.3.3 إبتعاد تويوتا عن منهج القيمة التي تعتمده فلسفتها الإدارية الرشيقة: و يتضح ذلك من خلال ضعف إهتمام الشركة بعمالها و يتضح ذلك من خلال ما قاله ريوزو يوشيكوا، أستاذ إدارة التصنيع في جامعة طوكيو حين قال: "أصبحت تويوتا مفتخرة للغاية بأنظمتها الصناعية، و بمفاهيمها مثل "التطوير المستمر أو الكايزن" و "الإنتاج في الوقت المناسب just in time مما أدى إلى شعورها بالكبر، لقد نسيت أهم شيء ألا و هو العملاء. و يتضح ذلك من خلال ضعف التوجه السوقي للشركة الذي يركز على حاجات و رغبات العملاء و تبنيها بشكل أكبر للتوجه الإنتاجي الذي يركز على كم و جودة المنتجات. و في هذا الصدد علق بعض الإقتصاديين بمناسبة أزمة شركة تويوتا بأنه يخشى أن تصبح الشركة مولعة بالهندسة المتطورة لدرجة أنها تهمل نقاطا تروق للمستهلكين مثل ل التصميم و سهولة الإستخدام.

خاتمة:

وأخيراً إذا كان ثمة ما نتعلمه من تويوتا ، فهو أهمية ابتكار نظام، والتمسك به، وتحسينه. لقد بُني أسلوب تويوتا عمداً من الأسفل إلى الأعلى، انطلاقاً من فلسفة، وهذه الفلسفة تبدأ بكبار مسؤوليها الإداريين، الذين يجب أن يكون هدفهم بناء مشروع يوفر، على المدى الطويل، قيمة استثنائية للزبائن والمجتمع . ويتطلب هذا تفكيراً عميقاً واستمراراً للقيادة على المدى الطويل . وقد نستغرق عقوداً في وضع الأساس للقيام بتغيير جذري لثقافة الشركة. لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بفلسفة الإدارة الرشيقة كنظام حديث لإدارة الإنتاج والعمليات، والمبادئ التي يقوّم عليها، وتقديم الأدوات والتقنيات المنهجية المتبعة في تطبيق هذا النظام، حيث تسمح هذه الطريقة في مجملها بالقضاء على كل مصادر التبذير وزيادة القيمة المنتظرة من الزبائن في المنتج النهائي، وتقديم أفضل المنتجات التي تتوافق تماماً مع متطلباتهم من حيث الجودة، السعر، وأجال التسليم، لتحقيق هذا تقوم المؤسسات بالتحسين المستمر لجميع طرق عملها بهدف التحسين في جودة منتجاتها وخدماتها.

أما من ناحية الممارسات فقد تطرقنا إلى حالة شركة تويوتا أين تعرفنا على نظامها الإنتاجي المعروف بـ TPS و أهم الأدوات التي تستعملها تويوتا في إدارتها الرشيقة و كذا أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه الإدارة و كيف جعلت من شركة تويوتا إحدى أهم شركات تصنيع السيارات في العالم سنة 2007 محتلة بذلك المرتبة الأولى لمدة فاقت 30 سنوات. و رأينا أيضاً أنه بسبب الأزمة التي وقعت فيها تويوتا أواخر سنة 2009 تراجعت هذه الشركة إلى المركز الثالث من حيث المبيعات لسبب أرجعه بعض المختصين إلى خصائص الثقافة اليابانية التي لم تستطع التأقلم مع الخصائص الثقافية لعمالها في الخارج و هو ما قوض نوعاً ما نجاح أسلوب تويوتا الإداري في النجاح على الأقل خارج اليابان.

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

- 1- احمد المكي، محمد، (2009م)، هل يمكن لستة سيجما الرشيقة ان تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية التجارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 2- جاسم، رعد جمال، (2006)، انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق (زين، اسيا سيل)، دراسة مستلة من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، ع.94.
- 3- الهشلمون ياسمين حاتم ، (2007)، أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 4- وارث، عبد الرحمن، وجابة، أحمد، (2006)، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الغدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 ع.2.
- 5- عبد الرحمان يوسف العالي، محمود صالح، (2009)، استراتيجية تويوتا في إدارة أزماتها في السوق الأمريكية: دراسة تحليلية، مجلة الملك سعود، مجلد 22، العلوم الإدارية.1، الرياض.
- 6- اصفاد مرتضى سعيد، مستويات تطبيق أنشطة نظام الإنتاج الرشيق في المنظمات: دراسة حاله في شركة الزوراء العامة، الكلية التقنية الادارية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27 ، جامعة بغداد، العراق، 2011

مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Beauvallet, Godefroy. Houy,Thomas : (2009). adoption des pratiques de gestion lean: cas des entreprises industrielles francaises. revue francaise de gestion.

- 2– Michalaska, J.,&Szewieczek, D. :(2007): Study of 6s Concept and its Effect on Industry, International Journal of Modern Engineering Research, Vol. (24), No. (2), PP. (211–214).
- 3– Ewa Leseure, Zajkowska, Contribution à l'implantation de la méthode Lean Six Sigma dans les Petites et Moyennes Entreprises pour l'amélioration des processus, thèse présentée en vue d'obtenir le grade de docteur, université Lille, 2012.
- 4– Mohamed Amine Benhaddad, Mohamed Amine Belkacem, Contribution à l'amélioration du temps de cycle du processus de service Surface Well Test, Mémoire Fin d'Etudes d'Ingénieur en Génie Industriel, Ecole Nationale Polytechnique d'Alger, 2013.
- 5– Patrick Badets, Veronique Pilniere, Christophe Merlo, Démarche Lean : vers une approche de la performance qui intègre le fonctionnement de l'Homme au travail, PROJECTICs, HAL, Bidart, France, 2014.
- 6– Kingston.J, « A crisis made in Japan », Wall street Journal, Eastern Edition, New York, 6/2/2010.
- 7– Nicholas, John, (2010), Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, Taylor and Francis Group, productivity press.
- 8– Sparrow, Paul & Otaye, Lilian, (2014), Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, The International Journal of Human Resource Management, Vol.(25), No.(21).

مواقع انترنت:

www.toyota.com

www.bbc.com

www.Wikipedia.org

الإحالات و الهوامش:

- ¹ Mohamed Amine Benhaddad, Mohamed Amine Belkacem, Contribution à l'amélioration du temps de cycle du processus de service Surface Well Test, Mémoire Fin d'Etudes d'Ingénieur en Génie Industriel, Ecole Nationale Polytechnique d'Alger, 2013, p.28.
- ² Ibid.
- ³ Ewa Leseure, Zajkowska, Contribution à l'implantation de la méthode Lean Six Sigma dans les Petites et Moyennes Entreprises pour l'amélioration des processus, thèse présentée en vue d'obtenir le grade de docteur, université Lille, 2012.
- ⁴ Ibid.
- ⁵ Nicholas, John, (2010), Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, Taylor and Francis Group, productivity press, p.2.
- ⁶ Patrick Badets, Veronique Pilniere, Christophe Merlo, Démarche Lean : vers une approche de la performance qui intègre le fonctionnement de l'Homme au travail, PROJECTICs, HAL, Bidart, France, p.11, 2014.

⁷ Nicholas, John, (2010), **Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices**, Taylor and Francis Group, productivity press.

⁸ وارث، عبد الرحمن، وجابة، أحمد، (2006)، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الغدارة الرشيقية دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 ع.2، ص: 147.

⁹ Ewa Leseure, Zajkowska, **Contribution à l'implantation de la méthode Lean Six Sigma dans les Petites et Moyennes Entreprises pour l'amélioration des processus**, thèse présentée en vue d'obtenir le grade de docteur, université Lille, 2012.

¹⁰ Michalaska, J., & Szewieczek, D. : (2007): **Study of 6s Concept and its Effect on Industry**, International Journal of Modern Engineering Research, Vol. (24), No. (2), PP. (211-214).

¹¹ بن وارث و أ. جابة، مرجع سبق ذكره، 2016 ص: 148.

¹² نفس المرجع السابق، 147.

¹³ نفس المرجع السابق، 147-148.

¹⁴ جاسم، رغد جمال، (2006)، انعكاس منهج الإدارة الرشيقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق (زين، اسيا سيل)، دراسة مستلة من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، ع.94، ص: 7.

¹⁵ بن وارث و أ. جابة، مرجع سبق ذكره، 2016 ص: 148.

¹⁶ Beauvallet, Godefroy. Houy, Thomas : (2009). **adoption des pratiques de gestion lean: cas des entreprises industrielles francaises**. revue francaise de gestion, p.84.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ النول هو آلة نسيج

¹⁹ عبد الرحمان يوسف العالي، محمود صالح، (2011)، إستراتيجية تويوتا في إدارة أزمته في السوق الأمريكية: دراسة تحليلية، مجلة الملك سعود، مجلد 22، العلوم الإدارية. 1، الرياض، ص: 72.

²⁰ موسوعة ويكيبيديا، 2018.

²¹ www.bbc.com

²² www.toyota.com

²³ Nicholas, John, (2010), Lean **Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices**, Taylor and Francis Group, productivity press.

²⁴ Ibid.

²⁵ اصفا مرتضى سعيد، مستويات تطبيق أنشطة نظام الانتاج الرشيق في المنظمات :دراسة حاله في شركة الزوراء العامة، الكلية التقنية الادارية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص. 184.

²⁶ الهشلمون ياسمين حاتم، (2017)، أثر تطبيق مركات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص: 14.

²⁷ نفس المرجع السابق.

²⁸ Sparrow, Paul & Otae, Lilian, (2014), **Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital**, The International Journal of Human Resource Management, Vol.(25), No.(21).

²⁹ Beauvallet, Godefroy. Houy, Thomas : (2009). **adoption des pratiques de gestion lean: cas des entreprises industrielles francaises**. revue francaise de gestion, p.84.

³⁰ عبد الرحمان يوسف العالي، محمود صالح، (2009)، إستراتيجية تويوتا في إدارة أزمته في السوق الأمريكية: دراسة تحليلية، مجلة الملك سعود، مجلد 22، العلوم الإدارية. 1، الرياض، ص. 74-76.

³¹ نفس المرجع السابق.

³² Kingston.J, « **A crisis made in Japan** », Wall street Journal, Eastern Edition, New York, 6/2/2010.

The role of quality control tools in improving the performance of organizations "case study"

Kharez Lakhder¹, Taouche Kandouci², Alami Khadija³

¹ Associate Professor "B", Economic Department, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Tahar Moulay-Saida, Algeria.

² Associate Professor "A", Economic Department, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Tahar Moulay-Saida, Algeria.

³ Doctor, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Tahar Moulay-Saida, Algeria.

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 11/01/2019

Accepted: 01/02/2019

Online: 28/02/2019

Keywords:

Key1 performance improvement

Key 2 quality control tools

JEL Code: C12, L1

ABSTRACT

Contemporary global challenges make organizations adopt a scientifically structured approach to meet the challenges and invest active human energies to achieve the desired goals more efficiently and effectively, and the tremendous development of our time makes organizations use many administrative and statistical tools and others to succeed their work. Among these tools are quality control tools where help in monitoring, ensuring, improving and developing performance, and the judgment here is the client through his perspective of quality and achieving his expectations and satisfaction with the product or service.

Through this study we found a direct relationship between performance improvement and quality control tools..

دور أدوات ضبط الجودة في تحسين أداء المؤسسات "دراسة حالة"

خراز لخضر¹، طاوش قندوسي²، علامي خديجة³

¹ أستاذ محاضر ب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة الجزائر

² أستاذ محاضر أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة الجزائر

³ أستاذة مؤقتة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة الجزائر

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال:

2019/01/11

تاريخ القبول: 2019/02/01

تاريخ النشر: 2019/02/28

الكلمات المفتاحية

أدوات ضبط الجودة

تحسين الأداء

JEL Code: C12, L1

الملخص

الملخص:

إن التحديات العالمية المعاصرة تجعل المنظمات تنتهج أسلوبا علميا منظما لمواجهة التحديات و استثمار الطاقات البشرية الفاعلة لتحقيق الأهداف المرجوة بأكثر كفاءة و فعالية، و التطور الهائل في عصرنا جعل المنظمات تستخدم كثير من الأدوات الإدارية و الإحصائية و غيرها لنجاح عملها و من بين هذه الأدوات أدوات ضبط الجودة حيث تساعد في مراقبة و ضمان و تحسين و تطوير الأداء، و يكون الحكم هنا العميل من خلال منظوره للجودة و تحقيق توقعاته و مدى رضاه على المنتج أو الخدمة .
ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين تحسين الأداء و أدوات ضبط الجودة

-مقدمة:

إن الجودة هي أداة قياس التي نقيس بها أعمالنا، فهي تستخدم كمرآة لتعرفنا على مدى أدائنا للأعمال بالشكل المطلوب والذي نطمح إليه، ويتطلب الأمر أن يكون برنامج الجودة ممتعا وسهلا حتى يلقى تأييد وحماس حيث أن تطبيق مبدأ الجودة هو إحداث تكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين : الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة التي يساعدها على تحقيق إنتاجها و مستلزماتها بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال متغيرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية رغبات العملاء التي تتغير بين حين و آخر، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق الجودة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي، ولقد أصبح إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء أمرا إجباريا لبقاء المؤسسة، ومنه أصبح البحث عن أساليب جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من الأهداف الرئيسية لكل تنظيم غايته الكفاءة والفعالية.

وقد اتجهت بعض المؤسسات في ظل هذه المتغيرات إلى تطبيق أدوات ضبط الجودة من أجل تحقيق أفضل النتائج ، ولكن تطبيق هذا المدخل لا يؤدي إلى تحقيق المبتغى منها ما لم يتم إتباعها بجميع ما تتطلبه من مبادئ وشروط، يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ويعتبر هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسه مرفع الإنتاجية وتحسين أدائها، ولقد أكدت الأدبيات والدراسات على الأهمية الفائقة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة على صعيد تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي لرفع حصتها السوقية بفضل أدوات ضبط جودة المنتج وتخفيض تكاليف التطوير، الإنتاج والصيانة، فضل جودة التنظيم، الأمر الذي يعكس أهمية هذه الفلسفة في تحقيق الأداء الشامل للمنظمة على جميع المستويات لتحقيق رضا جميع الأطراف العمال، العملاء، المساهمين ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

-ما هو دور الجودة وأدوات ضبطها في تحسين الأداء الإنتاجي في المشروع؟

1.الاطار المفاهيمي للجودة

1.1 مفهوم الجودة

. يرى كروسبي **ph. Crosby**: أن الجودة هي " المطابقة للمواصفات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم؛

أما ديمينغ **Deming** فيرى أن " الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلي¹.

يرى جوران **Juran** أن "الجودة هي كفاءة الاستعمال".

-الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات المعلنة أو المفترضة².

تعريف **Taguchi** بأنها تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها³.

2.1 أدوات ضبط الجودة

يعتبر الضبط الإحصائي للجودة من الوسائل التي تستعين بها إدارة الإنتاج والعمليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة المنتجات وذلك لضمان مستوى مقبول من الجودة وفق الموصفات الموضوعية، وتعتبر هذه الطريقة من بين أكثر الأساليب أهمية في مجال ضبط الجودة للمنتجات الصناعية بحيث تم استعمالها في هذا المجال منذ الحرب العالمية الثانية من طرف كبرى الشركات العالمية، ومع تطور المذهل في برنامج الحاسب الآلي فقد زادت أهمية هذه الطريقة وعرفت تطبيقات مهمة في المجال الصناعي .

ويقصد بالضبط الإحصائي للجودة : ذلك الجزء من ضبط الجودة الذي تستخدم فيه الأساليب الإحصائية والتي تشمل التوزيعات التكرارية ومقاييس النزعة المركزية والتشتت وخطط اخذ العينات وعلى تحليل الانحدار اختبار الدلالة وغيرها . ومن أهم الأدوات المستخدمة في ضبط الجودة إحصائيا ما يلي :مخطط باريتو ، المدرج التكراري ،قوائم المراجعة ، خريطة السبب و النتيجة ،خريطة التدفق، خرائط التبعر ،و خرائط المراقبة.

3.1 مفهوم الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية (performance) التي تعني (TO perform)، أي ننجز أو نؤدي عملا، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلا واسعا للتطبيق.

يعرف الأداء بأنه "الدرجة التي تحقق فيها الوحدة الإقتصادية أهداف الأداء"⁴.

كما يعرف الأداء أيضا بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"⁵.

ثانيا: منهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة

✓ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "دور أدوات ضبط الجودة في تحسين أداء المشروع" . للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزج بين المنهج الاستنباطي و الاستقرائي وذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي والإحصائي المبني على تحليل استمارة بواسطة برنامج spss.

✓ مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة الحليب ومشتقاته والبالغ عددهم 150 عامل حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموعة من العمال مقدرة ب 60 موظف وزعنا عليهم استمارات استبيان وموزعين على ثلاثة أصناف، إطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ. وسنحاول مناقشة الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة انطلاقا من البيانات الشخصية تشكل متغيرات ذات دلالة يمكن تأثيرها على إجابات عينة الدراسة وعليه فان الوقوف على خصائص العينة المختارة من حيث تركيبها وإبعادها الاجتماعية والمهنية والثقافية والنفسية يساعدنا على توضيح وتفسير بعض مواقف واتجاهات وأراء عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة القائمة بين الجودة وتحسين الأداء والتحسين المستمر.

✓ محاور الدراسة:

تم إعداد استبيان حول " دور أدوات ضبط الجودة في تحسين أداء المنتج"

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: هو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيب (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، الدخل الشهري)
القسم الثاني: يتوفر على أسئلة تشمل دور الجودة في تحسين أداء المشروع وتنقسم هذه الأسئلة إلى ثلاث محاور
المحور الأول: هو عبارة عن أسئلة حول الجودة في المؤسسة ويتكون من (11) أسئلة .
المحور الثاني: عبارة عن أسئلة حول تحسين الأداء في المؤسسة ويتكون من (14) أسئلة.

ثالثا: التحليل الإحصائي

1- تحليل نتائج الاستبيان الخاصة بالبيانات الشخصية

يعتبر الجنس من أهم خصائص العينة التي قد تساعد على فهم المعطيات وتفسير النتائج والجدول يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (01): يبين النسب المئوية لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	35	58.33
انثى	25	41.67

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

يلاحظ من الجدول (01) ان العينة العشوائية تتكون من 58.33% من الذكور و 41.67% من الإناث وهو بعكس الواقع ان يتغلب العنصر الرجالي على النسائي وهذا راجع للمؤسسة على انها صناعية.
لا يمكن تجاهل عامل السن في مجال العمل ، لأنه يلعب دورا كبيرا في فعالية المورد البشري وقدرته على أداء مهامه على أكمل وجه فهو يعبر عن الديناميكية والنشاط في ميدان العمل ، هذا طبعا اذا كان المورد البشري متكيفا في بيئة عمله، ويعيش وضعا اجتماعيا لائقا، لان السن وحده لا يكفي ما لم تصاحبه الرغبة والإقبال على العمل وتوفرت الظروف المادية والمعنوية لتحقيق ذلك.

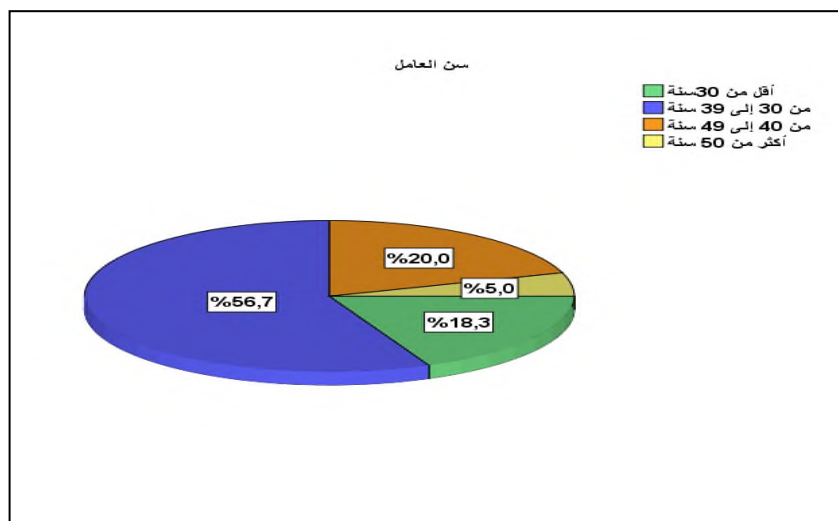
جدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

الإجابة	التكرار	النسبة
اقل من 30	11	18.3
من 30 الى 39	34	56.7
من 40 الى 49	12	20
اكبر من 50	3	5
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

من خلال دراسة عينة البحث المتكونة من 60 فرد اتضح لنا ان ما نسبته 18.3 % أعمارهم أقل من 30 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 39 سنة فقد شكلوا نسبة 56.7% وهي أعلى نسبة، في حين كانت نسبة 20% تمثل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى 49 سنة، كنسبة 05% مثلت الأشخاص الذين تفوق أعمارهم 50 سنة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

1.1- المستوى التعليمي:

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

العينة المستوى	التكرار	النسبة
ابتدائي	—	—
متوسط	8	%13.3
ثانوي	16	%26.7
جامعي	23	%38.3
مستوى آخر	13	%21.7
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

من خلال النتائج المتحصل عليها من دراسة تحليل البيانات الشخصية للاستبيان اتضح لنا ان ما نسبته (%38.3) من المتحصلين على شهادات الدراسات العليا (الجامعة) وهي أعلى نسبة، في حين كانت نسبة التعليم الثانوي (%26.3) اما المستوى المتوسط فقد كانت نسبتها (%13.3)، أما المستويات اخرى كانت نسبتها مرتفعة (%21.7)، في حين كان المستوى الابتدائي معدوماً.

2.1 الأقدمية في المؤسسة:

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	%18.33
من 5 إلى 9 سنوات	33	%55

من 10 إلى 14 سنة	10	%16.67
من 15 إلى 19 سنة	5	%8.333
أكثر من 20 سنة	1	%1.667
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

بعد الدراسة نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 55 % وتليهم في عينة الدراسة العمال الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 18.33 % بينما شكل العمال الذين خبرتهم ما بين 5-10 سنوات، تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة وما نسبته تتراوح خبرتهم من 15 إلى 20 سنة إما % المتبقية فخبرتهم تتجاوز 20 سنة.

2- صدق وثبات الاستمارة

جدول رقم (05): نتائج اختبار ألفا كرم نباخ لقياس الاستبيان

المحاور	عناصر العينة	معامل الصدق
الأول	11	0.901
الثاني	14	0.924
كل المحاور	25	0.953

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كروم نباخ كانت كالتالي (0.901) بالنسبة للمحور الأول و (0.924) بالنسبة للمحور الثاني وهي قيمة ثبات عالية في كلا المحورين وهي أكبر من (0.6) كحد أدنى لقيمة معامل (ألفا كروم نباخ) مما يدل على أن أسئلة المحورين تتسم بالوضوح والتناسق الداخلي والموثوقية، أما قيمة معامل ألفا كروم نباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.953 وهي نسبة ثبات عالية، مما يدل على عدم تناقض الأسئلة مع بعضها البعض، وأن الاستمارة التي بين أيدينا تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقاً على نفس العينة وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل و استخلاص النتائج.

3. التحليل الوصفي للعينة الدراسة:

باستخدام برنامج "spss" قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للآراء الموظفين الذين شملتهم الاستمارة، وسنقوم بمقارنة هذه المتوسطات مع المتوسط المعياري للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة والمتمثل في القيمة (3)، بحيث أن الفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يقل عن (3) تعني أن هناك درجة موافقة ضعيفة، والفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يزيد عن (3) تعني أن موافقة المبحوثين كانت عالية، وذلك اعتماداً على مقياس الفقرات الذي تتراوح درجاته بين (1 و5).

1.3 تحليل محور ضبط الجودة في المؤسسة:

يتكون محور ضبط الجودة والوسائل والإمكانات الداعمة لها داخل المؤسسة من (11) فقرة والهدف منها كان هو مدى تطبيق المؤسسة لأدوات ضبط الجودة.

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بمحور ضبط الجودة

رقم	الفقرات الخاصة بضبط الجودة في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة	الترتيب
01	تتبنى الإدارة العليا أدوات ضبط الجودة لتحقيق الجودة في جميع المجالات	1.98	1.097	ضعيفة	11
02	تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة	2.48	0.930	ضعيفة	10
03	العمال على دراية واهتمام بتطبيق الجودة	2.83	0.785	جيدة	9
04	هل منتجات المؤسسة ذات جودة جيدة	3.08	0.907	جيدة	7
05	كل فرد في المؤسسة يساهم في الجودة المنتجات	3.05	1.016	جيدة	8
06	هناك تدريب وتوعية بثقافة الجودة	3.15	0.917	جيدة	6
07	هل تعتقد أن تنفيذ أدوات ضبط الجودة أدت إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة	3.32	0.873	جيدة	1
08	تحسين جودة العمل يعتبر عاملا هاما لرفع فاعلية الأداء	3.30	0.830	جيدة	3
09	إن أنظمة ضبط وإدارة الجودة هي جزء من هام علم ضبط الجودة	3.17	0.977	جيدة	5
10	من الأفضل أن تعد المؤسسة سياسة خاصة بالجودة كتابيا لكي تبلغ بصورة سريعة وسهلة للمعنيين	3.30	0.908	جيدة	2

11	يمثل تحسين الجودة رهنا بالنسبة لمستقبل المؤسسة	3.28	0.922	جيدة	4
الدرجة الكلية					
		3.00	0.658	جيدة	-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

يبين الجدول (05) الخاص بتحليل فقرات المحور الأول أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات كانت موجبة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل (3) بانحراف معياري كلي (0.658) مما يدل على وجود موافقة قوية على أن مؤسسة الحليب تتبنى أدوات ضبط الجودة، أما بالنسبة للتقييم الجزئي لكل فقرة على حدى فقد تحصلت أغليبتها على متوسط أعلى من المتوسط المعياري (03) الأمر الذي يشير إلى أن درجة موافقة المبحوثين كانت مرتفعة، مما يدل على أن ضبط الجودة موجود داخل المؤسسة، وقد جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الأولى (هل تعتقد أن تنفيذ أدوات ضبط الجودة أدت إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة)، في حين جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأخيرة (تتبنى الإدارة العليا أدوات ضبط الجودة لتحقيق الجودة في جميع المجالات).

2.3 تحليل محور تحسين أداء المشروع

يتكون محور تحسين أداء المشروع والوسائل والإمكانات الداعمة لها داخل المؤسسة من 14 فقرة والهدف منها كان هو مدى تطبيق المؤسسة لأدوات ضبط الجودة.

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بمحور تحسين أداء المشروع

رقم	الفقرات الخاصة بتحسين أداء المشروع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة	الترتيب
01	الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد	2.28	1.091	ضعيفة	14
02	تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم أفرادها لدفعهم إلى تحسين أداء المشروع	2.72	0.865	جيدة	13
03	وجود معايير لتقييم الأداء يساهم في رفع الأداء المشروع	3.15	0.899	جيدة	7
04	تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء المشروع	3.18	0.930	جيدة	3
05	هل الترقية و التحفيز ترفع من تحسين أداء المشروع	3.25	0.836	جيدة	2
06	هل تتوفر المؤسسة على جميع ظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل	3.28	0.940	جيدة	1

07	نظام تقييم الأداء الحالي في مؤسستكم يهدف إلى تحسين الأداء الإنتاجي	3.15	0.777	جيدة	5
08	هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم الأداء في المؤسسة	3.13	1.016	جيدة	9
09	تتوفر الوظيفة الممارسة على جميع الظروف لتحقيق أفضل أداء مما يساعد على رفع الأداء الانتاجي	3.13	0.911	جيدة	8
10	قيام مجلس الإدارة بوضع استراتيجيات المؤسسة, سياسة المخاطر, خطط العمل, الأهداف, ومراقبة سير تنفيذ المشروع بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء المشروع .	3.08	1.046	جيدة	11
11	تتم عملية التقييم على أساس النتائج المتحصل عليها	3.05	0.872	جيدة	12
12	تقييم الأداء يحفز العامل على بذل جهود أكثر في تحسين المنتجات	3.15	0.899	جيدة	6
13	هل يستفيد من نتائج تقييم أداء كل من العاملين والإدارة معا	3.18	1	جيدة	4
14	هل ترى مستواك الثقافي يؤثر في عملية التقييم الأداء	3.08	0.944	جيدة	10
الدرجة الكلية		3.06	0.662	جيدة	-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

يبين الجدول (06) الخاص بتحليل فقرات المحور الثاني أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات كانت موجبة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل (3.06) بانحراف معياري كلي (0.662) مما يدل على وجود موافقة قوية على أن مؤسسة تهدف إلى تحسين أداء المشروع، أما بالنسبة للتقييم الجزئي لكل فقرة على حدى فقد تحصلت أغليبتها على متوسط أعلى من المتوسط المعياري (03) الأمر الذي يشير إلى أن درجة موافقة المبحوثين كانت مرتفعة،

4-اختبار التأكد من طبيعية توزيع بيانات العينة

قبل إجراء أي اختبار على البيانات التي تم تفرغها في برنامج spss نقوم بالتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك من أجل إتباع أسلوب الاختبارات (المعلمية واللامعلمية) حيث تم إجراء اختبار kolmogorv-smirnov عند مستوى المعنوية 5% لأن العينة المدروسة أكبر من (50).

ولإجراء الاختبارات تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : تخضع بيانات عينة الدراسة للتوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة H_1 : لا تخضع بيانات عينة الدراسة للتوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (08): نتائج إختبارات الطبيعية

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الحرية	إختبار الإحصائي	كلموغروف-سميرنوف
0.817	0.658	3	60	0.634	المحور 1
0.618	0.662	3.06	60	0.755	المحور 2

المصدر من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

من الجدول السابق (07) وبما أن العينة المدروسة أكبر من (50)، وأن الوسط الحسابي للمحور الأول (03)، وإنحرافه المعياري (0.658)، وأن قيمة الاختبار هي (0.634) ودرجة المعنوية (0.817)، أما المحور الثاني فإن وسطه الحسابي هو (3.06) وأن إنحرافه المعياري (0.662)، وأن قيمة الإختبار هي (0.755)، ودرجة المعنوية (0.618) وهما أكبر من (5%)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض القائل: بأن بيانات عينة الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعملية.

5- تحليل الفرضيات

1.5 دراسة العلاقة الارتباطية بين ضبط الجودة وتحسين أداء المشروع

قبل لإختبار فرضيات الدراسة نقوم بدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة ضبط الجودة وتحسين أداء المشروع، ثم نقوم بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين أدوات ضبط الجودة وتحسين أداء المشروع، وتقدير معالم النموذج الرياضي وفي الأخير نقوم بتقييمه واختبار فرضية الدراسة.

تكوين نموذج الدراسة: من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة اتضح أن الإتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة، ولذلك تم الإعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم $(y = ax + b)$.

تقييم نموذج الدراسة: من أجل تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين أدوات ضبط الجودة وتحسين الأداء نجري ما يسمى بإختبار المعنوية الإحصائية ووظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن النموذج المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين أدوات ضبط الجودة وتحسين الأداء ويتكون هذا الإختبار من مقياس معامل الارتباط ومقياس معامل التحديد.

وتبقى على أساس الفرضيات الموضوعية:

إختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا يوجد هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أدوات ضبط الجودة وتحسين الأداء .

H_1 : يوجد هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أدوات ضبط الجودة وتحسين الأداء .

جدول رقم (09): يوضح العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

تحسين أداء المشروع	ضبط الجودة في المؤسسة	
معامل بيرسون	1	,863**
ضبط الجودة في المؤسسة		,000
N	60	60
معامل بيرسون	,863**	1
تحسين أداء المشروع		,000
N	60	60

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

التفسير: تم استخدام اختبار بيرسون pearson بالإضافة الى اختبار تحليل الانحدار لايجاد العلاقة بين أدوات ضبط الجودة وتحسين الأداء وكانت النتائج كالتالي:

كانت القيمة المعنوية المتحصل عليها في النموذج هي (0.000) وذلك أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وعليه نرفض الفرضية H_0 التي تقول بأنه". لا يوجد هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أدوات ضبط الجودة وتحسين الأداء". ونقبل الفرضية H_1 (بمعنى يوجد هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أدوات ضبط الجودة وتحسين الأداء)، فقد بلغ معامل الارتباط ($R=0.863$) أي بنسبة ارتباط (86%) وبالتالي هناك علاقة خطية قوية طردية بين تحسين الأداء وأدوات ضبط الجودة.

جدول رقم (10): يوضح العلاقة الانحدارية بين متغيرات الدراسة

النموذج	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة T	الدلالة الاحصائية
1 (الثابت)	,371	,206	1,802	,077
تحسين أداء المشروع	,858	,066	,863	,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

جدول رقم (11): نتائج إختبار الانحدار البسيط أدوات ضبط الجودة وتحسين الأداء

القيمة المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الثبات	معامل الانحدار
0.000	0.863	0.745	0.371	0.858

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

6. تحليل النتائج الإحصائية:

نتيجة إختبار تحليل الانحدار فقد بلغ معامل الانحدار (0.85). أما القيمة (0.371) فتمثل قيمة الثابت، ومعادلة الانحدار من الشكل التالي: $y = 0.858x + 0.371$ ، بحساب معامل التحديد نجد $R^2 = 0.745$ ، أي أن نسبة تفسير تحسين الأداء للمتغيرات الحادثة في أدوات ضبط الجودة يقدر بـ 74.5% من النموذج الحقيقي، و X تشرح Y بقيمة 74.5.

إختبار الفرضية الثانية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أدوات ضبط الجودة و تحسين الأداء.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أدوات ضبط الجودة وتحسين الأداء.

في هذه الحالة نجري إختبار التحليل الأحادي ANOVA ويستخدم في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر

جدول رقم (12): يوضح تحليل التباين

الدالة الاحصائية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مربع المجموع	
0,000	7,311	,792	28	22,170	بين المجموعات
		,108	31	3,357	داخل المجموعات
			59	25,528	Total

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ANOVA فإن مستوى المعنوية sig= 0.000

وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ومنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أدوات ضبط الجودة وتحسين الأداء.

إختبار الفرضية الثالثة: هل الخصائص الشخصية تؤثر على تحسين جودة أداء المنتج.

1- هل يؤثر المستوى التعليمي على تحسين الأداء وجودة المنتج.

H_0 : لا يؤثر المستوى التعليمي على تحسين الأداء وجودة المنتج.

H_1 : يؤثر المستوى التعليمي على تحسين الأداء وجودة المنتج.

نقوم بإجراء إختبار ANOVA لإختبار هذه الفرضية

جدول رقم (13): يوضح تأثير المستوى التعليمي على تحسين الأداء وجودة المنتج

	N	المتوسط	الانحراف المعياري	معياري الخطأ	مجال الثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
متوسط	8	2,95	,507	,179	2,53	3,38
ثانوي	16	2,87	,627	,157	2,54	3,20
آخر	13	2,86	,687	,191	2,45	3,28
جامعي	23	3,17	,705	,147	2,87	3,48
المجموع	60	3,00	,658	,085	2,83	3,17
متوسط	8	2,86	,518	,183	2,42	3,29
ثانوي	16	2,92	,564	,141	2,62	3,22
آخر	13	2,96	,674	,187	2,55	3,36
جامعي	23	3,28	,734	,153	2,97	3,60
المجموع	60	3,06	,662	,085	2,89	3,23

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

يوضح الجدول السابق المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة حسب المستوى التعليمي لكل محور من محاور الدراسة.

جدول رقم (14): يوضح تحليل التباين

	مربع المجموع	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	1,238	3	,413	,952	,422
داخل المجموعات	24,289	56	,434		
المجموع	25,528	59			
بين المجموعات	1,905	3	,635	1,484	,229
داخل المجموعات	23,954	56	,428		
المجموع	25,859	59			

المصدر من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

من الجدول ANOVA الخاص بمقارنة المتوسطات تظهر النتيجة التالية مستوى المعنوية لكل من ضبط الجودة وتحسين الأداء كالتالي sig= 0.422، sig= 0.229 وهو أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبذلك نقبل بالفرضية الصفرية H_0 القائلة "لا يؤثر المستوى التعليمي على تحسين الأداء وجودة المنتج".

2- هل تؤثر الأقدمية على تحسين الأداء وجودة المنتج

H0: لا تؤثر الأقدمية على تحسين الأداء وجودة المنتج.

H1: تؤثر الأقدمية على تحسين الأداء وجودة المنتج.

نتبع نفس خطوات اختبار الفرضية السابقة

جدول رقم (15): يوضح تأثير الأقدمية على تحسين الأداء وجودة المنتج

	N	المتوسط	النحراف المعياري	معياري الخطأ	مجال الثقة 95%	
					الحد الأدنى	
سنوات 5 أقل من	11	2,73	,642	,193	2,30	3,16
سنوات 9 إلى 5 من	33	3,19	,673	,117	2,95	3,43
سنة 14 إلى 10 من	10	2,60	,530	,168	2,22	2,98
سنة 19 إلى 15 من	5	3,05	,424	,190	2,53	3,58
سنة 20 أكثر من	1	3,09	.	.	.	.
المجموع	60	3,00	,658	,085	2,83	3,17
سنوات 5 أقل من	11	2,81	,680	,205	2,35	3,27
سنوات 9 إلى 5 من	33	3,28	,635	,111	3,06	3,51
سنة 14 إلى 10 من	10	2,60	,623	,197	2,15	3,05
سنة 19 إلى 15 من	5	3,10	,310	,139	2,72	3,48
سنة 20 أكثر من	1	2,86	.	.	.	.
المجموع	60	3,06	,662	,085	2,89	3,23

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

يوضح الجدول السابق المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة حسب الأقدمية لكل محور من محاور الدراسة.

جدول رقم (16): يوضح تحليل التباين

	مربع المجموع	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	3,667	4	,917	2,307	,070
داخل المجموعات	21,860	55	,397		
Total	25,528	59			
بين المجموعات	4,461	4	1,115	2,866	,031

داخل المجموعات	21,398	55	,389		
Total	25,859	59			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v21.

من الجدول ANOVA الخاص بمقارنة المتوسطات تظهر النتيجة التالية مستوى المعنوية لكل من ضبط الجودة sig= 0.070 وهو أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبذلك نقول بأن متغير الأقدمية لا يؤثر على ضبط الجودة، أما مستوى المعنوية لتحسين الأداء كان كالتالي sig= 0.031 و بذلك نقول أن الأقدمية تؤثر في تحسين الأداء.

خاتمة:

إن البحث المستمر لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية يعد ضرورة تملئها عليها المتغيرات الاقتصادية ومن خلال دراستنا هذه إتضح لنا أن التحسين في أداء المؤسسة يتأثر بنسبة كبيرة بالعملية الإنتاجية لأنه من خلال منتجاتها تضمن بقائها في السوق ولهذا عليها أن تسعى لتطوير منتجاتها وهذا التطوير يكون وفق استراتيجيات متنوعة حسب وضعية المؤسسة في السوق والإمكانيات المتاحة لها، وتختلف أيضاً حسب المرحلة التي يكون فيها كل منتج من منتجات المؤسسة من مراحل دورة حياته.

الإحالات والهوامش :

¹ بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 78.

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيضو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 18.

³ محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 02.

⁴ محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 20.

⁵ عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم والتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 01 ، جامعة بسكرة 2001، ص 86.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، 1994، الجامعة المفتوحة، طرابلس.
- 2- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، 1991، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
- 3- خليل محمد حسن الشماغ وحظير كاظم حمود، نظرية المنظمة، 2000، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
- 4- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، 2000، دار الطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 5- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، 2000، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
- 6- حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد في المنظمات)، 1997، عمان، الاردن.
- 7- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، 2000، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- 8- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، 1999، دار زهران للطبع والنشر، عمان، الاردن.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الاسس العلمية والاتجاهات المستقبلية)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

- 10- السيد عليوة، تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين، 2001، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 11- علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز، 2003، دار التوزيع والنشر الاسلامية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر.
- 13- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، 2000، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

Export strategy is a mechanism to support the ompetitiveness of Algerian date products

Hamri Noudjoud ¹ , Elbez Kelthoum ²

¹ PhD student, Department of commercial Sciences, faculty of Economic, commercial and management sciences/ University Akli Mohand Oulhadj Bouira , Algeria

² Lecturer Professor A, Department of management Sciences, faculty of Economic, commercial and management sciences/ University Akli Mohand Oulhadj Bouira , Algeria

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 11/01/2019

Accepted: 01/02/2019

Online: 28/02/2019:

Keywords:

1 competitiveness index

2 productivity

3 date production

4marketing

JEL Code:

ABSTRACT

Dates are important and unconventional commodities because they can be processed and obtained from multiple by-products. The Algerian branch of dates is rich in energies, but Algeria's revenues from date exports do not reflect at all the areas of date palms or the number of palm trees, not even the volume of production from which only exports 3%, which requires the development of a marketing strategy for the export of dates, especially Douklet Nour, which has a competitive advantage (indicators of competitive price, competitiveness of excellence and competitiveness of production) are all strengths that can be exploited and developed as it is in the interest of exporting dates, which is an opportunity to penetrate promising and attractive markets

The aim of this paper is to clarify that date exports, which represent a reliable development objective and direction in the development of exports outside hydrocarbons, Requires a strategic vision, study and ownership of advanced marketing systems, especially as the dates of Algeria have competitive indicators that support their competitive position, ensure their survival and enable them to develop their market share.

إستراتيجية التصدير كآلية لدعم تنافسية منتجات التمور الجزائرية

حمري نجاد ¹ أليز كلثوم ²

¹ طالبة دكتوراه السنة الثانية، قسم العلوم التجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر

² أستاذة محاضرة أ، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، الجزائر

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال:

2019/01/11

تاريخ القبول: 2019/02/01

تاريخ النشر: 2019/02/28

الكلمات المفتاحية

مؤشر التنافسية

الإنتاجية

إستراتيجية التصدير

التسويق

JEL Code:

المخلص

تعتبر التمور من السلع والمحاصيل غير التقليدية المهمة لإمكانية تصنيعها والحصول منها على نواتج ثانوية متعددة، ويزخر فرع التمور بالجزائر على طاقات كبيرة لكن عائدات الجزائر من صادرات التمور لا تعكس إطلاقاً مساحات النخيل ولا عدد أشجار النخيل ، ولا حتى حجم إنتاجها الذي لا تصدر منه سوى نسبة 3%، الأمر الذي يتطلب وضع إستراتيجية تسويقية لتصدير التمور خاصة دقلة نور التي تتمتع بميزة تنافسية (مؤشرات تنافسية السعر وتنافسية التميز وتنافسية الإنتاج) كلها تعد نقاط قوة يمكن استغلالها وتنميتها حيث تصب في مصلحة تصدير التمور مما يشكل فرصة لاختراق أسواق واعدة ومغرية.

وتهدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح أن صادرات التمور التي تمثل هدف وتوجه تنموي يعول عليه في تطوير الصادرات خارج المحروقات، تتطلب رؤية ودراسة إستراتيجية وامتلاك لأنظمة تسويقية متطورة، خاصة وأن التمور الجزائرية تتمتع بمؤشرات تنافسية تدعم مركزها التنافسي، وتضمن لها البقاء وتمكنها من تطوير حصتها السوقية.

1. مقدمة:

تزخر الصحراء الجزائرية بموارد طبيعية وإمكانات زراعية هامة عرفت تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة نتيجة الدعم الذي قدمته الدولة في إطار برامج الإنعاش الاقتصادي 2001. 2014 والسياسات المالية الضخمة ومختلف الوسائل والإمكانات التي سخرتها من أجل دعم الأنشطة المنتجة للقيمة المضافة بما فيها ترقية المستثمرات الفلاحية.

فالزراعة هي أحد أهم القطاعات الواجب تفعيلها في الجزائر إذ تعتبر الحل الأمثل لمواجهة أزمة انخفاض أسعار النفط منذ جوان 2014، لما تمتلكه من مقومات كبيرة تسمح بتحقيق الاكتفاء الذاتي في العديد من المحاصيل الزراعية ووصول منتجاتنا إلى الأسواق الدولية، فالهدف ليس فقط في رفع حجم الإنتاج الزراعي وإنما بلوغ الهدف يكمن في إتباع إستراتيجية تسويقية فعالة تمكن من غزو الأسواق الخارجية وحيازة مركز تنافسي فيها. لهذا أولت الجزائر اهتماما بالغا بالقطاع الفلاحي باعتباره أحد القطاعات التي تساهم في تنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات من خلال استراتيجية تصديرية للمنتجات الزراعية لا سيما التمور التي تمتاز بقوة إنتاجها وجودتها العالمية وسمعتها الرائدة خاصة دقلة نور التي تعتبر من أجود أنواع التمور في العالم، وهي من الأصناف الرطبة وذات المذاق العسلي، فالتمور من أهم الثروات الوطنية الأكثر أهمية من الثروات الطبيعية الأخرى كالنفط والغاز حيث يمكن أن تدر على الاقتصاد الوطني أضعاف مضاعفة مما يدره برميل النفط علينا.

فصادرات التمور هدفا وتوجها يستوجب استمرار جهود التنمية في هذا القطاع الحيوي، إذ تعد التمور من الدعائم الأساسية للنشاط الزراعي في المناطق الجنوبية والواحات وذلك لما لها من وزن اقتصادي واجتماعي لسكان المنطقة باعتبارها من أهم مصادر الدخل لآلاف العوائل الفلاحية فضلا عن آلاف أخرى في مختلف القطاعات الاقتصادية التي تستفيد من عملية إنتاج وتسويق وتصدير التمور ومنتجاتها أثناء أداء وظائفها، كما تساهم إسهاما ملحوظا في زيادة الناتج القومي المحلي وجلب العملة الصعبة للبلاد، فالجزائر تعتبر من الدول الرئيسية المنتجة للتمور التي تتميز بإنتاج أصن=اف عديدة ونادرة مقارنة بباقي الدول المنتجة، الأمر الذي يدعم تنافسية الدولة من خلال قدرتها على الإنتاج أكثر والبيع أكثر وكسب حصة في السوق العالمي، فالجزائر تمتلك ميزة تنافسية في منتج التمور سواء من حيث الكمية أو من حيث الجودة مما يتطلب الاهتمام أكثر بالجانب التسويقي له من أجل تنمية صادرات هذا المنتج واختيار الأسواق الواعدة ثم التفكير في أنسب الطرق لاختراقها بناء على ما تمتلكه من مقومات وموارد، تخولها لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة في ظل اشتداد المنافسة في الأسواق الدولية، هذا ما يترجم الإستراتيجية التسويقية الدولية التي تعمل على معرفة حاجات ورغبات الزبائن عبر مختلف الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها وبذلك ضمان البقاء ضمن مجموعة المنافسين في السوق.

إشكالية البحث:

إن حتمية التكيف والتأقلم مع ظروف المنافسة في البيئة الدولية تتطلب وضع إستراتيجية تسويقية تترجم في إستراتيجية التصدير التي تعتبر من أهم مداخل رفع تنافسية المنتج المحلي، فالتنافسية لم تعد حاجة مقتصرة على الشركات والمنظمات لكي تبقى وتنمو أو الأفراد ليحظوا بفرص العمل، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في استدامة وزيادة ناتجها القومي ورفع مستويات معيشة أفرادها، من هنا تظهر معالم إشكالية البحث وهي أنه بالرغم من أن الجزائر تعد من بين أكثر الدول

العربية إنتاجاً لمختلف أنواع التمور التي تفوق 360 صنفاً، إلا أن تواجدها في السوق الدولية يتطلب جهود تسويقية وإستراتيجية تصديرية تمكن من تمديد دورة حياة المنتج الدولي عبر اقتحام أسواق جديدة أوربية وآسيوية باعتبار منتجات التمور فاكهة جميلة وصحية.

فرضية البحث:

تشبع السوق الدولية بالمنتجات يدفع بالدول إلى ضرورة تسويق منتجاتها بانتهاج إستراتيجية تصديرية فعالة تضمن لها البقاء وتعمل على تطوير حصتها السوقية وتمكنها من التوقع في مراتب متقدمة بالنسبة لمنافسيها مما يدعم مركزها التنافسي ويعزز من ميزتها التنافسية، فالتمور تمثل حتمية إستراتيجية في التصدير للجزائر نظراً لقدرتها الكافية على المنافسة في السوق الدولية.

2 - أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تصدير التمور في الجزائر ومكانتها في قطاع الصادرات خارج المحروقات باعتبارها من أهم المنتجات الزراعية المصدرة التي تساهم في تواجد الجزائر في بيئة الأعمال الدولية من خلال رؤية إستراتيجية تسويقية تعمل على تواجد أصناف مهمة من التمور في العديد من الأسواق الدولية الأمر الذي يدعم تنافسية هذه المنتجات من خلال رفع في إنتاج التمور ومن ثم زيادة الحصة السوقية من جهة ودخول الكثير من الشركات التي تنشط في مجال تسويق التمور للبحث عن أسواق جديدة واختراقها من جهة أخرى.

3- تقسيم البحث: للإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات صحة فرضيتنا اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي،

حيث قمنا باستعراض وتحليل المفاهيم المتعلقة بالتصدير والتنافسية وكذا تقييم إستراتيجية تصدير التمور في الجزائر وقدرتها على دعم التنافسية في الأسواق الخارجية. وعلى هذا تم تقسيم ورقتنا البحثية على النحو التالي:

أولاً/ إستراتيجية التصدير كمدخل لاقتحام الأسواق الدولية.

ثانياً/ التنافسية ومؤشراتها.

ثالثاً/ إستراتيجية تصدير التمور في الجزائر ودورها في دعم التنافسية.

أولاً/ إستراتيجية التصدير

إن المتتبع لحركة المنافسة الدولية يجد أن نجاح المنظمات في السوق الدولي يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني هذه المنظمات للمفهوم الحديث للتسويق وامتلاكها لأنظمة تسويقية متطورة، فالتسويق الدولي هو المصطلح الحالي لعملية "اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين، وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل متغيرات البيئة الدولية"¹ كما براه البعض الآخر أنه "مجموعة القرارات التسويقية التي تسمح بالدخول والنمو في الأسواق الخارجية"² ولعل أهم مدخل لاخترق الأسواق الخارجية هو التصدير.

1. **مفهوم استراتيجية التصدير:** يحتوي هذا المفهوم على مصطلحين الإستراتيجية والتصدير وسنعرف كل على حدى.

- مفهوم الاستراتيجية: مصطلح الإستراتيجية هو مصطلح قديم خاص بالحروب والتخطيط العسكري، ثم انتقل بقوة نحو علم الإدارة والاقتصاد، ويحتل اليوم مكانة جد معتبرة في التوجه الاقتصادي، وقد عرف CHANDLER الإستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف والمقاصد على المدى الطويل لمشروع ما، واختيار سياسات محددة وتخصيص الموارد من أجل الوصول إلى تحقيق أفضل الأهداف المتاحة"³، فهي خطة بعيدة المدى تمكن من الوصول إلى الأهداف بأقل المخاطر وبأحسن النتائج، حيث تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة والمنافسة وتحديد الأهداف والغايات ومن ثم صياغة الإستراتيجية وتطبيقها.

- مفهوم التصدير: يعد التصدير من أبسط أشكال الدخول للأسواق الخارجية لتضمنه أقل نسبة مخاطر مقارنة مع البدائل الأخرى كالاستثمار الأجنبي المباشر والمشارك، والتراخيص فقد شهد مصطلح التصدير عدة تعاريف نذكر منها:

- "هو كل عملية تحويل سلعة أو خدمة من عون مقيم إلى عون غير مقيم"⁴؛
- كما يعرف التصدير أيضا بأنه "بيع سلع معينة من مراكز إنتاجها إلى مراكز تسويقها وبتعبير آخر من سوق التي تمثل السلعة فائضا من إنتاجها إلى سوق آخر تمثل نفس السلعة جزء من احتياجها"⁵

وكيفية الوصول إلى الأهداف، ومن ثم اختيار الأسواق الخارجية المستهدفة، وصياغة المزيج التسويقي المناسب منتج، سعر، ترويج، توزيع⁶."

2. **أهمية التصدير:** تظهر أهمية التصدير بالنسبة للدول النامية من واقع الإختلالات الهيكلية التي تعاني منها موازين مدفوعاتها، إذ يلاحظ تفاقم العجز في الميزان التجاري وزيادة حجم المديونية الخارجية وتزايد أعبائها، وبالتالي ضعف قدرتها على الاستيراد، ولأجل هذا يعد التصدير خيارا مهما لمعالجة الخلل في ميزان المدفوعات، ونلخص أهمية التصدير في النقاط التالية:

- يسمح بتماشي المنتجات مع المعايير التي تضمن مستوى معين من الجودة التي تسمح بقبول المنتج في السوق المصدر إليه؛
- هو المصدر الأساسي للنقد الأجنبي الذي يستفاد منه في تمويل عمليات الاستيراد؛
- التصدير يعني التواجد في السوق الخارجية بمنتجات قابلة للمنافسة؛
- التصدير يعني الحصول على أكبر حصة سوقية وهذا التواجد يدعم تنافسية المنتج المحلي مما يعمل على زيادة وتطوير المنتجات؛
- التصدير يفرض على الشركات المصدرة مواكبة الشركات المنافسة لها في السوق سواء من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو السعر أو الجودة⁷؛

- على مستوى التنافسية الدولية يشير التصدير إلى مدى تميز اقتصاد بلد معين بالمردودية والتكلفة الدنيا أي تخفيض تكاليف الإنتاج وصولاً إلى احتلال وضعية تنافسية أقوى وبالتالي الاستحواذ على شريحة سوقية أكبر مما يرفع رقم الأعمال والأرباح⁸.

3. البدائل الإستراتيجية للتصدير: إستراتيجية التصدير تكون على شكلين أساسيين:

1. 3. إستراتيجية التصدير المباشر: هذا النوع من التصدير يتطلب وجود صلة بين المنتج والمصدر والمستورد حيث يفيد التصدير المباشر في تعميق المعرفة والخبرة بالأسواق الخارجية ويساعد على زيادة كفاءة الإدارة في مجال الأعمال الدولية⁹، ويتم التصدير المباشر من خلال عدة قنوات منها¹⁰:

- قسم التصدير المحلي: يقدم المساعدة التسويقية للمؤسسة في الأسواق الخارجية؛
- فرع العمليات الدولية: فروع المؤسسة بالخارج المكلفة بعملية التسويق من تخزين وتوزيع وترويج؛
- ممثلي مبيعات التصدير: إرسال المؤسسات لممثلين لها إلى الخارج بغرض التعريف بمنتجاتها وعقد الصفقات تجارية مع الجهات المستفيدة؛
- الوكلاء والموزعين الأجانب: عن طريق تعاقد المؤسسة مع وكلاء وموزعين أجانب يبيعون منتجاتها.

2. 3. إستراتيجية التصدير غير المباشر: يقتضي هذا النوع من التصدير وجود وسيط بين المصدر والمستورد، وهناك عدة وسطاء منهم:

- التاجر المصدر: هو الذي يقوم بشراء المنتجات وبيعها في الأسواق الخارجية لحسابه الخاص؛
- وكالة تصديرية محلية: تعمل على التفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة معينة؛
- المؤسسة التعاونية: في حالة الطلبات الكبيرة تقوم المؤسسة بتقويض مؤسسات أخرى مشتركة في الإنتاج بإجراء الصفقة.

ثانياً/ التنافسية ومؤشراتها

في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والحركية ومن خلال ما يشهده العالم من عولمة اقتصادية وتحرير الأسواق، حتم على المؤسسات التي تريد أن تجد لها مكانة سواء في الأسواق المحلية أو الدولية أن تتكيف لمقتضيات التسويق وأن تهتم بكل ما له علاقة بالتنافس ومن ثم البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة لضمان تحسين الأداء، إذ تعد التنافسية شرطاً من شروط بقاء المؤسسات واستمراريتها ضمن قطاع أعمالها الذي تتشط فيه.

1- مفهوم المنافسة: لقد تعددت التعاريف الخاصة بالمنافسة نظراً لما تكتسبه من أهمية في الفكر الاقتصادي، نذكر منها:
- يقصد بالمنافسة "المزاحمة بين عدة أشخاص أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن"¹¹.

- أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE فتعرف المنافسة بأنها "المدى الذي يتيح من خلاله سلع وخدمات الدولة على التواجد في السوق في ظل شروط التجارة الحرة والعادلة، حيث يحقق لأفرادها الدخل الحقيقي في الأجل الطويل، وزيادة الحصة السوقية والحفاظ عليها"¹².

- كما تعرف المنافسة أيضا بأنها "المحرك الأول لاقتصاد السوق والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد، والديناميكية التي من خلالها يتم تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية"¹³,

نستنتج بأن المنافسة هي التسابق قصد إبراز القدرات والمهارات التي تتمتع بها المؤسسات المتنافسة بهدف كسب أكبر عدد من الزبائن وزيادة الحصة السوقية والأرباح، كما يمكن تقسيم المنافسة إلى أربعة أنواع حسب درجة حرية المنافسة في السوق وتتمثل فيما يلي¹⁴:

1. المنافسة التامة: يتميز هذا النوع من المنافسة بوجود عدد كبير من المنتجين والمستهلكين والسعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب.
2. المنافسة الاحتكارية: تتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات في السوق أو في الصناعة تقدم منتجات متشابهة وليست متجانسة، لها طلب وتكاليف مماثلة في الفترة الطويلة.
3. احتكار القلة: تعني وجود عدد محدود من المنتجين لمنتجات غير متجانسة ولها بدائل مختلفة، والقيمة التي يتم تحديدها في السوق تعتمد على المنافسة السعيرية.
4. الاحتكار التام: تكون المنافسة في هذه الحالة منعدمة في السوق، نتيجة وجود منتج أو بائع وحيد في السوق حيث يكون الاحتكار على أساس السيطرة على المواد الأولية أو امتلاكه لبراءة الاختراع، أو عبر تكاليف الإنتاج الأمثل.

2- تعريف التنافسية: تعرف التنافسية بأنها "استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون، وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد لمواجهة المنافسين والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يتضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل"¹⁵.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التنافسية تكون على مستويات مختلفة، فهي لا تقتصر على المؤسسات بل باتت حاجة ملحة للدول حيث ترى الدول المتقدمة أن تدني التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي لبلدانها، لهذا لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد لمصطلح التنافسية، فمنهم من يرى التنافسية مفهوم واسع يركز على المؤشرات الكلية في حين يرى البعض الآخر أن التنافسية مفهوم يركز على المؤشرات الجزئية، وعلى هذا يمكن أن نعرف التنافسية على ثلاث مستويات:

2-1. **التنافسية على مستوى المؤسسة:** تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بسلع وخدمات بشكل أفضل من المنافسين الآخرين في السوق المحلية أو العالمية، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة" 16، أي أنها تتعلق بالعمليات التي تديرها المؤسسة من بحوث، إدارة الجودة الشاملة، التطور التكنولوجي،... الخ بالاعتماد على مقوماتها ومواردها، لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

كما يرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على عاملين أساسيين:

- القدرة على التميز عن المنافسين في الجودة، السعر، التكلفة، التكنولوجيا، التوزيع؛
- القدرة على خدمة الزبائن وتحقيق رضاهم، ولا شك أن نجاح العامل الثاني يعتمد على نجاح الأول.

2-2. **التنافسية على مستوى القطاع (فرع النشاط):** هي قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة¹⁷، وحتى يكون القطاع تنافسيا لا بد أن تكون الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج له متساوية أو أعلى منها في القطاع المماثل في البلد المنافس.

2-3. **التنافسية على مستوى الدولة:** إن مفهوم التنافسية الوطنية يختلف حسب درجة التطور في الاقتصاد فهي في الدول النامية تختلف عنها في الدول المتقدمة وذلك كما يلي:

- **تنافسية الدول المتقدمة:** تعني قدرة هذه الدول على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال دعم الابتكار والإبداع والوصول إلى مستويات مرتفعة من الإنتاج .

- **تنافسية الدول النامية:** تعني قدرة هذه الدول على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية عبر مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسية والاقتصادية.

3- الميزة التنافسية:

يعتبر مايكل بورتر أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية في كتابه الصادر سنة 1985 حيث يعرفها "بأنها قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل، ومتميزة عن نظيرتها في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذا التميز"¹⁸، كما تعرف أيضا "بأنها مجموعة الخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي المنظمة بعض التفوق والنمو مقارنة بمنافسيها"¹⁹ " كما تعرف الميزة التنافسية بأنها "قوة دافعة وقيمة أساسية تتمتع بها المنظمة، تؤثر بها على سلوك المستهلك في إطار تعامله مع المنظمة"²⁰.

مما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تنفرد به منتجات مؤسسة مقارنة بمنتجات منافسيها في السوق سواء من حيث السعر، الجودة، التكنولوجيا، التكاليف، الابتكار، الإنتاجية.

3- 1 - الاستراتيجيات التنافسية: ركز بورتر على ما أسماه بالإستراتيجية التنافسية التي يجب أن تستند إليها المنظمات للتصدي للمنافسة والتغيرات الديناميكية التي تحيط بها سواء على المستوى المحلي أو الدولي، حيث صنف استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

أ - إستراتيجية أقل تكلفة: تتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجية المنافسة السعرية للتمتع بمركز القيادة بين المنافسين وذلك من خلال قدرتها على ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة ومن ثم تستطيع أنتقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها للمحافظة على الجودة المتوقعة من عملائها.

ب - إستراتيجية التميز: يكون إتباع هذه الإستراتيجية من خلال ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات بمواصفات متميزة عما يقدمه المنافسين حيث يصعب تقليدها أو محاكاتها، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم، وما يرتبط به من اسم أو علامة تجارية وغيرها من العناصر التي تستحوذ على سلوك العميل.

ج . إستراتيجية التركيز: إتباع هذه الإستراتيجية من قبل المنظمة يكون بتوجيه جهودها التسويقية لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع سوقي معين أو فئة معينة من العملاء والزبائن.

3- 2- مؤشرات التنافسية: إن مجال قياس ومقارنة مؤشرات التنافسية تختلف من مستوى لآخر، حيث نجدها أوسع نطاقا في الدولة والقطاع عنها في المؤسسة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- **مؤشر تنافسية المؤسسة:** تنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها:

- مؤشرات مالية: تتمثل في القدرة على التسديد، الاستقلالية المالية، المردودية،...الخ؛

- مؤشرات تجارية: تتمثل في الحصة السوقية، الربحية، ولاء الزبائن، الجودة، التكلفة، الأسعار،...الخ؛

- مؤشرات تقنية: تتعلق بالتكنولوجيا السائدة في المؤسسة كدرجة التأهيل والابتكار والتجديد؛

- مؤشرات تنظيمية وتسييرية: مرتبطة بفلسفة التسيير والقيادة والتفاوض،...الخ.

- **مؤشرات تنافسية القطاع:** تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

- ارتفاع معدل ربحية هذا القطاع في السوق على المدى الطويل؛

- ارتفاع معدل إنتاجية هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المماثلة؛

- انخفاض تكاليف هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المنافسة له؛

- زيادة صادرات هذا القطاع وبالتالي زيادة حصته في السوق الدولية.

- **مؤشرات تنافسية الدولة:** لخصها بورتر في أربع مؤشرات هي ²¹:

- العوامل: المتمثلة في الموارد البشرية والفيزيائية والمهارات والمعارف وموارد رأس المال؛

- الصناعات الداعمة: بمعنى استثمار الدولة في صناعات تتميز فيها بسمات تنافسية دولية؛

. الطلب: أسبقية الدولة في إدراك حاجات الزبائن وتلبيتها بشكل أسرع قبل توجههم إلى أسواق خارجية؛
 - الإستراتيجية، الهيكل، المنافسة: تتمثل في الظروف التي تنشأ بها مؤسسات الدولة، ونوعية تنظيمها وهياكلها التي تساعد على تحسين المركز التنافسي للدولة.
 مهما اختلف مجال قياس مؤشرات التنافسية سواء على مستوى المؤسسة أو القطاع أو الدولة، إلا أنها تركز على مدى قدرة هذا المجال على جذب أكبر عدد من المستهلكين، وكسب أكبر حصة سوقية.

ثالثا/ إستراتيجية تصدير التمور في الجزائر ودورها في دعم التنافسية

تسعى الجزائر إلى تطوير صادراتها من التمور في إطار مسعى تنشيط الصادرات خارج المحروقات وهذا بإتباع إستراتيجية تسويقية من خلال دراسة إمكانيات وفرص استغلال الميزة التنافسية للتمور الجزائرية خاصة دقلة نور التي تعتبر الأولى عالميا في جودتها الأمر الذي يدعم المركز التنافسي لها، مما يؤهل الجزائر لأن تكون رائدة في مجال تسويق التمور على المستوى الدولي.

1- واحات وأصناف إنتاج التمور في الجزائر: تتركز معظم واحات النخيل في الصحراء الشمالية الشرقية، وتقدر بـ 18.7 مليون نخلة، تتوزع على 17 ولاية، إلا أنه توجد سبعة ولايات رئيسية في إنتاج التمور بالجزائر هي: الوادي، بسكرة، بشار، ورقلة، وادي ميزاب، تمنراست، أدرار، بمساحة إجمالية تقدر 170.000 هكتار (الهكتار يعادل 10 كلم مربع)، حسب الأرقام الصادرة عن وزارة الزراعة نهاية 2016، تنتج 6.5 مليون قنطار بأنواعها المختلفة، أهمها دقلة نور التي تمثل 49% من إنتاج التمور، والدقلة البيضاء التي تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 30.2% من مجموع الإنتاج. أما تسميات التمور فهي تختلف من منطقة إلى أخرى حسب التقاليد والأعراف الخاصة بكل منطقة، ويوجد حوالي 800 صنف في الجزائر من بينها 55 صنفا رئيسيا موزعا عبر مناطق زراعة النخيل 22، حيث تتعدد صور استهلاكها فهي تؤكل طازجة أو مجففة أو مصنعة في صور عديدة، وهذه بعض الأسماء لأنواع معروفة ومتداولة مبينة في الجدول رقم (01):

الجدول رقم (01): أهم أصناف التمور وخصائصها

الأصناف	الخصائص
دقلة نور	تلقب بسيدة التمور، فهي أجود التمور وذات النوعية الرفيعة المطلوبة في كل العالم، مذاقها معطر مع نكهة العسل، تنتج في ولايتي الوادي وبسكرة
الغرس	نوع ممتاز جدا، بطعم الكراميل، يحشى في الغالب في أكياس ليصبر وهو مطلوب ومثالي في تحضير الحلويات الشرقية، صلصات أو المعجون
البلح	هو أول مراحل نضج التمر، يكون صغيرا أخضرا غير تام البلوغ بطعم مميز
البسر	ذو اللون الأصفر أو الترابي، في ثاني مراحل نضجه ويمكن تناوله

دقلة بيضاء	تمر جاف ولكنه طري
الحشف	تمر جاف جدا ويعطى كعلف للماشية
حمراية	تحمل اسمه من لونه الأحمر الفاقع، جيدة ومعطرة
تكرمست	تمر مدور وأسود ورخي
تقرة، تامجوهرت	تمور نصف لينة تمتاز بذوقها المميز

المصدر: عمر عزايوي، "استراتيجية تسويق التمور في الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 01، 2002، ص46.

2- تنافسية صادرات التمور الجزائرية: تعتبر التجارة الخارجية من المؤشرات المهمة لقياس القدرات الخاصة بالدول على المنافسة والإنتاج والتسويق في الأسواق العالمية، إذ تعد من أهم مقومات نجاح وازدهار اقتصاد أي دولة، وهذا من خلال حصيلة الصادرات التي تقوم بدورها في تمويل الواردات من ناحية، وتمويل برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى، ولهذا الغرض ولأجل تعزيز الصادرات خارج قطاع المحروقات خصصت الجزائر مبالغ ضخمة قدرت بحوالي 435 مليار دولار لدعم برامج الانعاش الاقتصادي، حيث خصصت منها 15% لدعم الأنشطة المنتجة للقيمة المضافة كقطاع الفلاحة و الصناعة والصيد البحري، وهي قطاعات تعكس الاقتصاد الحقيقي لأي دولة وبالتالي قدرته على تلبية جزء هام من الطلب الداخلي والخارجي، حيث جاء المخطط الوطني للتنمية الفلاحية PNDA ضمن مسعى الدولة للنهوض بالقطاع الفلاحي وترقية المستثمرات الفلاحية وتحقيق الأمن الغذائي مع تعزيز تصدير المنتجات الزراعية ذات الامتيازات التفضيلية الحقيقية لاسيما المنتجات الزراعية البيولوجية كالتمور.

وسنتناول في هذا الجزء من الدراسة إجمالي قيمة صادرات الجزائر من التمور، ومؤشرات تنافسية التمور الجزائرية من خلال تطور في قيمة وانتاجية التمور، والنصيب السوقي لصادرات التمور الجزائرية وأهم الدول المنافسة والموقف التنافسي للتمور الجزائرية في الأسواق العالمية.

2. 1 - استراتيجية تصدير التمور في الجزائر:

إن الحكومة الجزائرية أولت اهتماما بالغا للنهوض بالقطاع الفلاحي، خاصة بعد أزمة انخفاض أسعار النفط الأخيرة، إذ شرعت بجدية في استغلال الإمكانيات الاقتصادية التي تتيحها منتجات التمور، باعتبارها منتجات تستطيع مجابهة المنافسة في الأسواق الدولية نتيجة جودتها العالية وأسعارها التنافسية، ويظهر ذلك جليا من خلال الارتفاع الملموس في إنتاج التمور الذي انتقل من 600 ألف طن سنة 2012 إلى مليون و100 ألف طن سنة 2017²³، بالإضافة إلى تسطير إستراتيجية طموحة تعمل على التصنيع الذي سيضاعف قيمة التمور عدة أضعاف بدل من تصديرها خام والتي ستكون خطوة نحو التنوع الاقتصادي والابتعاد عن إيرادات النفط..

.أهم الدول المنتجة للتمور: الجدول أدناه يمثل أهم الدول المنتجة للتمور.

الجدول رقم(02): الإنتاج العالمي والسنتوي لأهم الدول المنتجة للتمور لسنة 2016

الدولة	مصر	السعودية	ايران	الامارات	الجزائر	العراق
نسبة الانتاج عالميا	18%	15%	14%	14%	9%	8%
الانتاج السنوي طن	1465000	1000000	940000	940000	870000	710000

المصدر: تقرير المؤتمر الدولي الثاني للنخيل، العربية السعودية، على الرابط : <https://www.alaraby.co.uk/economy/2017/5/27> 2016

الجدول رقم (02) يوضح أن الجزائر تحتل المرتبة الخامسة عالميا في إنتاج التمور، حيث كشفت دراسة نشرت في المؤتمر الدولي الثاني للنخيل سنة 2016، أن جمهورية مصر العربية تحتل المركز الأول في إنتاج التمور، تليها المملكة العربية السعودية، ثم إيران، فالإمارات العربية المتحدة ثم الجزائر.

كما أكد المجلس الدولي للتمور المنعقد في المدينة المنورة في ماي 2019 بأن عدد أشجار النخيل في الدول العربية بأكثر من 160 مليون نخلة تنتج أكثر من 6.6 مليون طن وهو ما يمثل حوالي 78% من إجمالي الإنتاج العالمي للتمور الذي يبلغ حوالي 8.5 مليون طن²⁴، أما فيما يخص نوعية التمور المسيطرة في السوق العالمية هي ثلاث أنواع: "دقلة نور" وهي من أجود أنواع التمور حيث تنتج بشكل رئيسي في الجزائر وتونس وبدرجة قليلة في الولايات المتحدة، أما النوع الثاني فهي التمور العادية والتي مصدرها إيران، السعودية، العراق، باكستان، الإمارات، مصر، وأخيرا هناك نوعية "المجول" المنتجة في فلسطين ومنطقة كاليفورنيا.

- أهم الدول المصدرة للتمور: إن عملية تصدير التمور لا تقتصر فقط على الدول المنتجة له والمذكورة سابقا بل هناك مجموعة من الدول التي تستورد التمور لتعيد توزيعها وتصديرها ثانية إلى بلدان عديدة من العالم، والجدول رقم (03) يوضح ذلك :

الجدول رقم (03): أهم الدول المصدرة للتمور بالكمية والقيمة لسنة 2013

الترتيب	البلد	الكمية المصدرة (الف طن)	القيمة مليون دولار
1	تونس	84282	200
2	إيران	106760	134
3	السعودية	73362	78
4	باكستان	121681	48.5
5	العراق	120123	40
6	فرنسا	11514	32
7	امريكا	4385	25
8	الامارات	237898	22

18	19562	مصر	9
17	10393	الجزائر	10
11	1802	إيطاليا	11

المصدر: عبد الرحمان مغازي-مختار صابة-منصور الرجى، "واقع فرع إنتاج وتصدير التمور بالجزائر وإمكانيات تطوره المستقبلي"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد الثالث، العدد الأول، جوان 2018، ص 26.

من الجدول رقم (03) يتضح أن الجزائر التي لديها إنتاج سنوي وفير في التمور لا تصدر سوى نسبة ضئيلة جدا منه حيث تحتل المرتبة 11 سنة 2013، كما أن هذا الترتيب ليس قارا، حيث يتغير من سنة لأخرى ففي سنة 2015 احتلت فلسطين المحتلة المرتبة الثانية في صادرات التمور بقيمة 139 مليون دولار، إلا أن تونس حافظت على المرتبة الأولى سنة 2018 بصادرات قدرت بـ 295 مليون دولار بحجم 119 ألف طن التي تمثل 20% من قيمة الصادرات العالمية من التمور، لتتقدم الجزائر في الترتيب هي أيضا وتحتل المرتبة التاسعة²⁵.

. أهم الدول المستوردة للتمور: أما بالنسبة لأهم الدول المستوردة للتمور، فتعد الهند من أكبر دول العالم المستوردة للتمور بقيمة 188.7 مليون دولار، تمثل 17% من حجم الواردات العالمية من التمور لعام 2015، البالغة 1.1 مليار دولار²⁶، يليها المغرب، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ماليزيا، ألمانيا، كندا، إندونيسيا، حيث تمثل هذه الدول 62% من إجمالي الواردات العالمية من التمور لعام 2015.

أما بالنسبة للجزائر فتعبر فرنسا والمملكة المتحدة ثم إسبانيا من أهم مستوردي التمور الجزائرية المتمثلة في دقلة نور، هذا أن وجهة الصادرات من التمور الجزائرية عموما هي البلدان الأوروبية.

- تطور الأهمية النسبية لصادرات الجزائر من التمور إلى إجمالي الصادرات الزراعية:

الأهمية النسبية لقيمة صادرات الجزائر من المنتجات الفلاحية نوضحها في الجدول رقم (04)

الجدول رقم (04): تطور صادرات التمور من مجموع الصادرات الزراعية الوحدة: مليون دولار

السنوات	قيمة الصادرات الزراعية	قيمة صادرات التمور	النسبة المئوية
2010	337.61	22.62	6.7%
2011	315.32	24.78	7.86%
2012	355	22.32	6.28%
2013	404	25.65	6.5%
2014	323	31.34	9.7%
2015	334.86	34.05	10.16%
2016	327.22	35.32	10.79%
2017	348	38.87	11.16%

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على المعطيات المستخلصة من الديوان الوطني للإحصاء CNIS والمديرية العامة للجمارك.

- الجدول يوضح تذبذب الصادرات خلال الفترة 2010-2017، فقد بلغت حدها الأقصى سنة 2013 بقيمة 404 مليون دولار، أما حدها الأدنى سنة 2011 بحوالي 315 مليون دولار، أما قيمة صادرات التمور فقد أخذت اتجاهًا عامًا متزايداً منذ سنة 2013 أين سجلت قيمة 25.65 مليون دولار لترتفع إلى 348 مليون دولار سنة 2017، كما نجد نسب صادرات التمور إلى الصادرات الزراعية موجبة على العموم حيث ارتفعت من 6.7% سنة 2010 إلى 11.16% سنة 2017، مما يعكس نجاح السياسة الزراعية في تنويع الصادرات الزراعية من جهة وترقية المنتجات ذات الميزة النسبية كالتمور من جهة أخرى، ودعم الاستثمار فيها خاصة وأنها تنتشر في مساحات شاسعة جدا في الجنوب والجنوب الشرقي.

. تطور مساحات النخيل والإنتاج والإنتاجية:

الجدول رقم (05) و(06) لقد ارتقا مستوى إنتاج التمور بشكل خاص منذ سنة 2001 نتيجة الإصلاحات التي طبقت في القطاع الفلاحي والأغلفة المالية التي رصدت له، حيث ساهم المخطط الوطني للتنمية الزراعية والفلاحية PNDAR منذ سنة 2001 بتكثيف مساحة مزارع النخيل عبر مناطق الجنوب والجنوب الشرقي من الوطن، والجدول رقم (05) يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): تطور مساحات النخيل المزروعة وعدد أشجار النخيل الوحدة: هكتار

الفترة	مساحة النخيل المزروعة	نسبة التطور	عدد أشجار النخيل الكلي
2000-1999	90331	-	7 499686
2011-2001	145209	60.75%	10 837934
2017-2011	170000	17.07%	18 519437

المصدر: - فرحات عباس، "أثر المخطط الوطني للتنمية الفلاحية على زراعة النخيل وإنتاج التمور في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، العدد 07، 2012، ص 18.

- الديوان الوطني للإحصاء ONS نتائج 2015.2012، نتائج 2013.2017

- الجدول يوضح أن الفترة 2001-2011 شهدت تطور في مساحات النخيل المزروعة بنسبة 60.75% وتواصل الارتفاع إلى 17.07% خلال الفترة 2011-2017 حيث انتقلت معها عدد أشجار النخيل من 7 499686 نخلة سنة 2001 إلى 18 769437 نخلة سنة 2017، هذا الارتفاع كان له الأثر الإيجابي في ارتفاع مستوى الإنتاج الذي سنوضحه في الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): تطور إنتاج وإنتاجية مزارع النخيل

السنوات	الإنتاج (ألف قنطار)	متوسط الإنتاجية (كغ/النخلة)
2012	7894	32.5
2013	8482	40
2014	9344	52.5
2015	9904	53.6
2016	10296	57
2017	12337	62

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على إحصائيات وزارة الفلاحة والتنمية الريفية أوت 2017

- الجدول أعلاه يوضح ارتفاع حجم انتاج التمور حيث انتقلت من 200 ألف طن سنة 2001 إلى 789.4 ألف طن سنة 2012 ليرتفع إلى حوالي مليون و200 ألف طن سنة 2017 والذي يعكس ارتفاع إنتاجية النخيل. حيث تشكل الإنتاجية مركز ثقل بالنسبة للأفكار الاقتصادية وأنها مفهوم أساسي وأداة مهمة في توزيع ثروة البلد على الصعيد الإنتاج وتوجيه الموارد²⁷.

وتجدر الإشارة أن أكبر مساحة لمزارع النخيل وعدد النخيل المنتج تتواجد بولاية بسكرة حيث بلغ عدد النخيل لسنة 2015 حوالي 4.315000 نخلة منتجة، بأعلى إنتاجية 84.2 كغ/النخلة تليها ولاية الوادي بإنتاجية 63 كغ/النخلة وحوالي 3.788000 نخلة منتجة²⁸، هذا وان إنتاجية النخلة تتأثر بالظروف المناخية (أمطار الخريف) والصحية (انتشار الأمراض خاصة مرض البيوض الذي يفتك بالمحصول).

- استراتيجية التصدير غير المباشر للتمور الجزائرية: لا شك أن المستورد الأول للتمور الجزائرية هو فرنسا نتيجة العلاقات الخاصة والتاريخية وأيضا القرب الجغرافي ووجود جالية كبيرة بفرنسا تستهلك التمور، فالسوق الفرنسية هي سوق لدقلة نور الجزائرية بامتياز، كما أنها أيضا بوابة التمور الجزائرية لإعادة تصديرها، فضلا عن تركيز بعض المنتجين وأصحاب الشركات الجزائرية المصدرة للتمور في فرنسا، لذلك تفضل أغلبية هذه الشركات التصدير لها بإتباع استراتيجية تصديرية غير مباشرة حيث تقوم هذه الشركات بشراء التمور من المنتجين ثم تقوم بتصديره لحسابها الخاص، حيث تخصص هذه المؤسسات أقساما خاصة مهمتها أداء كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية في الأسواق الخارجية، إذ يبلغ عدد الشركات الخاصة الناشطة في مجال تصدير التمور على المستوى الوطني حوالي 72 شركة موزعة كما يلي:

الجدول رقم (07): عدد المؤسسات الناشطة في إنتاج وتصدير التمور

الولايات	عدد الشركات المنتجة	عدد الشركات المصدرة
بسكرة	155	34
واد سوف	45	2
الجزائر	27	15
ورقلة	13	5
غرداية	4	3
أدرار	6	.
ولايات أخرى	71	13
المجموع	311	72

المصدر: المجمع الوطني لتصدير التمور 2015

. الجدول رقم (07) يوضح أن المؤسسات المنتجة والمصدرة تتواجد بكثرة بمنطقة بسكرة وهذا لقربها من واحات النخيل واهتمام أهل المنطقة بتصدير منتجاتهم، في حين تأتي مدينة الجزائر العاصمة الثانية في عدد المؤسسات المصدرة وهذا نتيجة قربها من الميناء لتسهيل المعاملات الخاصة بالتصدير.

- أهم الدول المنافسة لصادرات التمور الجزائرية في السوق الأوروبية:

تعتبر تونس من أهم الدول المنافسة لصادرات التمور الجزائرية " دقلة نور" في السوق الأوروبية حيث بلغت صادراتها 104.5 ألف طن بقيمة 277 مليون دولار بمتوسط سعر 1900 دولار للطن على الرغم من أن إنتاجها لم يتجاوز 246 ألف طن سنة 2017، وتأتي إسرائيل في المركز الثاني بالنسبة للدول المنافسة للتمور الجزائرية في السوق الأوروبية حيث بلغت صادراتها من التمور 1200 طن بقيمة 42 مليون دولار.

ومن خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن الجزائر التي تمتلك مساحات شاسعة جدا لزراعة النخيل بأكثر من أربع أضعاف من مساحة النخيل بتونس، وعدد أشجار النخيل بثلاثة أضعاف ونصف من عدد أشجار النخيل بتونس، وإنتاج كلي يقدر بخمسة أضعاف الإنتاج التونسي، إلا أن صادراتها من التمور لا تمثل سوى 14% من القيمة الصادرات التونسية من التمور،.حيث يرجع ذلك إلى مجموعة من العوائق أهمها ارتفاع تكلفة التغليف، وعدم مطابقة التمور لشروط التبريد والتخزين ، وبيع جزء كبير منها في السوق المحلية ، بالإضافة إلى الشروط التي تضعها منظمة الفاو لتسويق التمور الجزائرية تتعلق أساسا باسم المنتج، اسم المؤسسة المعبأة، اسم الموزع، العلامة التجارية إضافة إلى تاريخ الصلاحية والقيمة الغذائية وهي شروط لا يراعى معظمها في تسويق دقلة نور الجزائرية

وحسب بيانات صادرة عن وزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري التونسية، فإن تونس تعد المصدر الأول عالميا للتمور من حيث القيمة حيث تستحوذ على 25% من العائدات العالمية، كما تساهم بـ 19% من حجم الصادرات الزراعية.

الجدول رقم (08): الدولة المنافسة لصادرات التمور الجزائرية في السوق الأوروبية

تونس	الجزائر	
277	38.92	الصادرات مليون دولار
40 000	170 000	مساحات النخيل هكتار
5 400 000	18 769 437	إجمالي أشجار النخيل
246 000	1 233 000	حجم الإنتاج ألف طن
50%	3%	نسبة التصدير
1701	1359	السعر دولار / الطن

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الجداول السابقة

- احصاءات تونس: وزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري التونسية 2017

وتجدر الإشارة أن تونس هي البلد الوحيد الذي ينافس الجزائر في السوق الفرنسية أما بباقي الأسواق الأوروبية كالسوق البريطانية والألمانية تظهر دول أخرى منافسة للجزائر مثل إيران، تركيا، فلسطين المحتلة، وفرنسا التي تستورد التمور الجزائرية بـ 7 إلى 8 دولار للكغ الواحد وتعيد تصديرها بـ 13 إلى 14 دولار.

2-2 - الموقف التنافسي للتمور الجزائرية في السوق الأوروبية:

يقصد بتنافسية الدولة القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبى احتياجات الأسواق الخارجية وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في مستوى معيشة أفراد تلك الدولة مع استمرارية ذلك الارتفاع ، وتقاس التنافسية من خلال مؤشر التنافسية السعرية، ومؤشر تنافسية الإنتاج ، وتتراوح قيمة كلا المؤشرين مابين صفر، وواحد صحيح وكلما ارتفعت القيمة الناتجة دل ذلك على تحسن الوضع التنافسي للدولة والعكس صحيح.

وتشير بيانات الجداول رقم (08) إلى ارتفاع قيمة مؤشر التنافسية السعرية للتمور الجزائرية في السوق الأوروبية حيث بلغت قيمة هذا المؤشر واحد صحيح، على الرغم من وجود ميزة تنافسية سعريه للتمور الجزائرية في السوق الأوروبية إلا أنه لوحظ شح صادراتها إلى السوق الآسيوية مما يشير أن الأمر ليس متعلق بالسعر وإنما متعلق بالاستراتيجيات التسويقية في اقتناص أهم الأسواق.

كذلك بالنسبة لمؤشر تنافسية الإنتاج فيلاحظ بأنه مرتفع في السوق الأوروبية لاسيما فرنسا وإيطاليا والمملكة المتحدة، أي أن النصيب السوقي لصادرات الجزائر من التمور في هذه الأسواق مرتفع في حين عدم تواجدها في بعضها الآخر كالسوق الآسيوية والأمريكية.

3- تقييم إستراتيجية تصدير التمور في الجزائر: في الحقيقة أن كل الأرقام المدونة في الجداول السابقة التي تخص تطور حجم الإنتاج والإنتاجية وتطور مساحات وأشجار النخيل وأسعارها في السوق العالمية، وتوفر الجزائر على أرقى وأجود أنواع التمور في العالم، تؤكد بأن الجزائر تمتلك ميزة تنافسية في منتج التمور من حيث الجودة والسعر معا، ومع ذلك يبقى واقع الاستثمار في هذا المجال دون المستوى المطلوب، نظراً لغياب إستراتيجية فعالة تعمل على إيصال منتجاتنا إلى عدد كبير من الأسواق العالمية، الأمر الذي فسح المجال أمام بروز "لوبيات" سيطرت على هذا النوع من الاستثمار، حيث استفحل نشاط التهريب في ظل غياب الدولة عن مراقبة هذا القطاع باستثناء بعض المبادرات التي كانت تطلقها على مراحل للنهوض بإنتاج التمور، حيث كان آخرها مبادرة تأسيس المجمع الوطني لتصدير التمور في 2015، الذي أصبح ينظم سوق التمور، وعمليات التصدير، وحماية المنتج من التهريب حيث كانت تهرب التمور وخاصة دقلة نور الجزائرية إلى تونس وفرنسا بأسعار جد متدنية ليعاد تصديرها باسم هاتين الدولتين بأسعار مرتفعة، فكيف يعقل أن فرنسا التي لا تملك شجرة نخيل واحدة تحتل مرتبة متقدمة عالمياً في تصدير التمور، في حين تحتل الجزائر المرتبة الثامنة عالمياً في التصدير، بالإضافة إلى هذا يوجد حوالي 130 ألف طن من التمور تذهب سنوياً إلى دول الساحل الأفريقية مثل النيجر ومالي وغيرها عبر تجارة المقايضة التي تتم عبر حدودنا الجنوبية.²⁹

لذا فنجاح إستراتيجية تصدير التمور الجزائرية في اختراق الأسواق الأجنبية يتطلب جهود تسويقية تعمل على معرفة السوق والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال هذا ما يعرف بتحليل (swot)، لذلك إذا أرادت الجزائر أن تضع لنفسها مكانة في السوق العالمية بمنتجات التمور فعليها بدراسة سلوك المنافسين والتعرف على عددهم وأحجامهم ونقاط الضعف والقوة لديها مع تحديد الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى تحديد حاجات ورغبات المستهلكين بشكل دقيق لتعظيم القيمة المنفعة، وإجراء ما يسمى بالبحوث التسويقية هذه الأخيرة التي لها دور كبير في بناء الإستراتيجية التنافسية بشأن النفاذ إلى الأسواق الأجنبية، وهذا ما تقتضيه المؤسسات والشركات المصدرة الجزائرية، فالأخذ ببحوث التسويق يمكن من الإجابة على سؤالين أولهما ما هو موقع منتجات التمور الجزائرية في السوق الدولي؟ وثانيهما ما هي إمكانيات نجاح الجزائر بالتواجد في السوق الخارجية بمنتجاتها؟ هذا ما يمكن من التميز في الأسواق الدولية من خلال رفع سلسلة القيمة التي تظهر في:

- دور إستراتيجية التصدير في تكيف الإدارة مع متطلبات انتقال المنتجات إلى الأسواق الخارجية؛
- دور إستراتيجية التصدير في تنمية وتطوير الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات الأسواق المستهدفة؛

- تساهم إستراتيجية التصدير في استغلال الطاقات الإنتاجية الزائدة خاصة وأن الجزائر احتلت المركز الثالث عالمياً في إنتاج التمور لسنة 2017 مما يمكن من الاستفادة من اقتصاديات الحجم؛

- تساهم إستراتيجية التصدير في تحديد الوقت المناسب لاختراق الأسواق المستهدفة مما يمكن من تمديد عمر المنتج الدولي خاصة وأنها تمتلك ميزة التكلفة (أسعار منافسة) وميزة التميز (دقلة نور جودة عالمية).

- إستراتيجية التصدير تستند على مزيج تسويقي مناسب (منتج، سعر، توزيع، ترويج) تعمل من خلاله على زيادة حصتها السوقية، وما يعاب على عملية تسويق التمور غياب الترويج لأكثر من 360 نوع من التمور التي تجود بها صحراء الجزائر، لذلك تعتبر الصالونات الدولية للتمور التي تقوم بها الجزائر مؤخراً فرصة لدعوة رجال الأعمال الأجانب المهتمين

باستيراد هذا المنتج عبر سفراء بلدانهم بالجزائر، خاصة ممثلي البلدان الآسيوية كإيران وماليزيا واندونيسيا، والهند التي تعتبر المستورد الأول للتمور في العالم (في حين لا تصدر الجزائر للهند سوى 1100 طن)، هذا ما يشكل فرصة لاحتكاك المصدرين الجزائريين المهتمين بتطوير علاقاتهم للتواجد في هذه الأسواق بقوة.

أما بالنسبة لسياسة التوزيع فيمكن لشركات التصدير الجزائرية أن تتفاوض مع تجار الجملة المتواجدين بأوروبا وهم من يتولون تسويقها في مختلف الأسواق الأوروبية باعتبارهم يمتلكون الخبرة والمعرفة أكثر بهذه الأسواق. بالإضافة إلى إنشاء قواعد تجارية للتصدير، حيث هناك إستراتيجية لوزارة الشؤون الخارجية أن تكون للجزائر قاعدة في ماليزيا أو اندونيسيا للتصدير للدول الآسيوية، وقاعدة في مرسيليا لتصدير المنتجات الفلاحية والتمور إلى كل الدول الأوروبية، ودراسة إمكانية فتح طريق الوحدة الوطنية الإفريقية لإيصال منتجات التمور إلى مختلف الدول الإفريقية.

كل هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى نجاح إستراتيجية التصدير مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب المتعلقة بعملية التصدير في حد ذاتها والمتعلقة بـ:

- ضرورة اختيار وسائل النقل الملائمة من حيث التكاليف لضمان سلامة المنتج؛
- ضرورة اختيار وسائل الدفع المناسبة والأمنة لإتمام صفقة التصدير؛
- ضرورة ضمان وتأمين وصول المنتجات إلى السوق المستهدفة.

4. خاتمة:

تعتبر منتجات التمور من أهم منتجات القطاع الفلاحي في الجزائر التي يمكن الرهان عليها في تنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات إذ تعد من بين أكثر المنتجات الزراعية الجزائرية تسويقا في الخارج حيث تولي الحكومة الجزائرية أهمية كبيرة لزراعة النخيل وتعتبرها من الزراعات الإستراتيجية نظرا لشساعة أراضي النخيل وخضوعها لمناخ معين وتوفرها على احتياطي كبير من المياه الجوفية، لكن عائدات الجزائر من صادرات التمور لا تعكس حجم إنتاجها الذي بلغ حوالي مليون و200 ألف طن سنة 2017 لتحل المرتبة الثالثة عالميا، من المفترض أن يؤدي هذا المركز إلى الحصول على حصة سوقية كبيرة في العديد من الأسواق الدولية خاصة وأن دقلة نور تتمتع بمؤشرات التنافسية المطلوبة (مؤشر تنافسية السعرية ومؤشر التنافسية الإنتاجية) هذا ما يؤكد غياب إستراتيجية تسويقية مدروسة، مما أفقد الجزائر مكانتها في السوق العالمية واحتلال مكانة تليق بمنتجاتها من التمور. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها في ما يلي:

- 1- بالنظر إلى الطاقات الكبيرة التي يزرع بها فرع التمور بالجزائر فالأمر يحتاج إلى المزيد من الجهود من خلال اعتماد إستراتيجية تسويقية لتطوير عملية التبريد والتخزين، حيث يكمن سبب الإقبال الضعيف للمستوردين الأوروبيين لاقتناء للتمور الجزائرية إلى طريقة التبريد غير الصحيحة التي تؤدي إلى اسوداد لون التمر على عكس التمور التونسية التي تخضع للشروط الخاصة بالتبريد حيث تصل للضفة الأخرى محافظة على لونها الطبيعي.
- 2- رفع القدرة التنافسية للتمور الجزائرية في الأسواق الدولية يتطلب تحسين وحدات التوضيب والتعليب حيث يعد التغليف نقطة ضعف لتمورنا المصدرة، فالأسواق العالمية اليوم أصبحت تضع شروط صارمة لقبول المنتجات تخضع للمعايير

الدولية مثل التوضيب والتغليف والمظهر الجذاب فالجودة لوحدها لا تكفي لذا فالتغليف الجيد عامل مهم لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، فالزبون الأوربي يميل أكثر للتمور المعلبة بأوزان محددة (نصف كغ، 1 كغ، 2 كغ).

3- صنفت منظمة الفلاحة والغذاء التابعة للأمم المتحدة FAO دقلة نور الجزائرية الأولى عالميا من حيث الجودة والقيمة الغذائية، وما يميزها أكثر أنها لا تنتج إلا في مناطق محددة من الصحراء الجزائرية وبنوع محدد من أشجار النخيل وبظروف مناخية معينة، هذا ما يشكل فرصة لتنميتها وحمايتها بالاعتماد على التعريف الجغرافية المحمية PGI وفقا لدفتر شروط خاص بالتعريف الجغرافية.

4- اقتناص الفرص مهم للتواجد في عدد كبير من الأسواق العالمية، والتمور الجزائرية لديها فرصة في اختراق أسواق واعدة ومغرية كالأسواق الآسيوية والأمريكية والإفريقية، من خلال تفعيل الاتفاقيات التجارية الدولية التي تربط الجزائر مع مختلف الدول العربية والأجنبية، والاستفادة من المزايا التفضيلية التجارية مع هذه الدول مما يزيد من فرص التسويق، وكذا تشجيع التحالفات العربية التصديرية.

ما يمكن قوله في الأخير أن هناك مواطن قوة في العملية الإنتاجية للتمور الجزائرية يمكن تميمتها للتغلب على نقاط الضعف، خاصة وأن الفرص تصب في مصلحة التصدير، هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن أيضا التوجه نحو الصناعات التحويلية من مادة التمر وأشجار النخيل خاصة بعد تدشين مصنع سكر التمر ببسكرة. بالإضافة إلى إنتاج عسل ومربي التمر، ومشروب التمر، الخميرة المستخلصة من الدقلة البيضاء، الكحول الطبي والصناعي،... الخ كل هذه الأنواع موجهة للتصدير بأسعار أعلى من سعر تصدير الدقلة، ناهيك عن المكاسب التي يمكن الحصول عليها من نخيل البلح ومنتجاته الثانوية، كيف لا وبرميل سكر التمر يقدر في السوق العالمية بـ 500 دولار في حين برميل النفط يقدر بحوالي 67 دولار.

5- الإحالات والهوامش:

¹ عبد السلام أبو قحف (2007)، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، ص 135

² Marie Cammille Debourg, et autre, Pratique du Marketing, 2ème éditions, (Alger, Edition BERTI 2004) p385

³ Mohamed, Seghir Djitli, Marketing Strategique, (Alger, Edition Djitli et Eurl IBNSINA 2001) P15

⁴ سعد غالب ياسين (1999)، الإدارة الدولية، مدخل استراتيجي، دار البازوري العلمية النشر والوزيع، الأردن، ص 40

⁵

⁶ عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، مصر، بدون سنة النشر، ص 328

⁷ بن عربية مونية، مرجع سابق، ص 3.

⁸ محمود الشيخ (2008)، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 194.

⁹ سعد غالب ياسين (2007)، الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، ص 38.

- ¹⁰ بولطيف بلال ، استراتيجية التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، - 2014 - 2015 ، ص128.
- ¹¹ حكيم بن جروة، محمد بن حوحو(2010)، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص6
- ¹² بولطيف بلال ، مرجع سابق، ص5 .
- ¹³ Jaque Lambin , le marketing stratégique, 2eme Edition, Paris, 1997, p200
- ¹⁴ طلعت اسعد عبد الحميد (2002) ، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، ص73.
- ¹⁵ مصنوعة احمد (2012)، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب دولية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص2.
- ¹⁶ كمال رزيق، فارس مسدور (2002)، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر، بسكرة 29. 30 أكتوبر، ص108.
- ¹⁷ كمال رزيق، فارس مسدور، مرجع سابق، ص 104.
- ¹⁸ عبيد علي أحمد حجازي ص.77
- ¹⁹ Jaque Lambin , le marketing stratégique, 2eme Edition, Paris, 1997, p209
- ²⁰ كمال رزيق، فارس مسدور، مرجع سابق، ص 105.
- ²¹ عطا الله وراد خليل(2005)، دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، ص 19.
- ²² فرحات عباس(2012) ، أثر المخطط الوطني للتنمية الفلاحية على زراعة النخيل وإنتاج التمور في الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد07، ص18
- ²³ تصريح المدير العامة للغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة على الموقع: مال وأعمال <https://www.sasapost.com>
- ²⁴ البلدان العربية تستحو على 78% من إنتاج التمور عالميا ، صحيفة يومية عن مؤسسة المدينة للصحافة والنشر ، 17/05/2019 على الرابط <https://www.al-madina.com/article>
- ²⁵ تونس تتفوق عربيا في صادرات التمور ، 04/08/2018 على الرابط: <https://www.agri2day.com/>
- ²⁶ الامارات من الدول الرئيسية المصدرة للتمور في العالم على الرابط: 16/06/2017 alwatannewspaper.ae consulter
- ²⁷ مهدي سهر غيلان، عادل عيسى ألوزي، قياس وتحليل دالة إنتاجية التمور في محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الخامس، العدد الرابع، 2007، ص489
- ²⁸ عبد الرحمان مغازي(2018)، مختار صابو، منصور الرجى، واقع فرع إنتاج وتصدير التمور بالجزائر وامكانيات تطوره المستقبلي، مجلة اقتصاد المال والأعمال المجلد الثالث، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد الأول ، ص14.
- ²⁹ تصريح رئيس المجمع الوطني لتصدير التمور ، الصالون الدولي الرابع للتمور ديسمبر 2018.
- قائمة المصادر والمراجع:**
1. عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، 2007، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر
 2. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل استراتيجي، 1999، دار البازوري العلمية النشر والتوزيع ، الاردن،
 3. " عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، مصر ، بدون سنة النشر .
 4. محمود الشيخ ، التسويق الدولي، 2008 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

- 5- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، 2007، دار اليازوري العلمية، عمان ، الاردن.
6. بولطيف بلال ، استراتيجية التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، - 2014 - 2015.
- 7- حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010.
8. - مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب دولية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2012.
- 9- كمال زيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر، بسكرة 29 30 أكتوبر، 2002.
- 10- عطا الله وراد خليل، دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، 2005.
- 11- فرحات عباس، أثر المخطط الوطني للتنمية الفلاحية على زراعة النخيل وإنتاج التمور في الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 07، 2012.
- 12- مهدي سهر غيلان، عادل عيسى ألوزي، قياس وتحليل دالة إنتاجية التمور في محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الخامس، العدد الرابع، 2007، ص 489
- 13- عبد الرحمان مغازي(2018)، مختار صابة، منصور الرجى، واقع فرع إنتاج وتصدير التمور بالجزائر وامكانيات تطوره المستقبلي، مجلة اقتصاد المال والأعمال المجلد الثالث، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي ، العدد الأول ، ص 14.
- 14- تصريح رئيس المجمع الوطني لتصدير التمور ، الصالون الدولي الرابع للتمور ديسمبر 2018
- 15-Marie Cammille Debourg ,et autre,Pratique du Marketing, 2ème éditions , (Alger, Edition BERTI 2004)
- 16-Mohamed, Seghir Djitli, Marketing Strategique,(Alger, Edition Djitli et Eurl IBNSINA 2001)
- 17-Jaque Lambin , le marketing stratégique, 2eme Edition,Paris, 1997
18. تصريح المديرية العامة للغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة على الموقع: مال وأعمال <https://www.sasapost.com>
- 19- البلدان العربية تستحوذ على 78% من انتاج التمور عالميا ، صحيفة يومية عن مؤسسة المدينة للصحافة والنشر ، 2019 /05/17 على الرابط <https://www.al-madina.com/articl>
- 20- تونس تتفوق عربيا في صادرات التمور ، 2018 /08/04 على الرابط: <https://www.agri2day.com/>
- 21- الامارات من الدول الرئيسية المصدرة للتمور في العالم ، 2017 /06/16 على الرابط: alwatannewspaper.ae

RFO as a general rule for the conclusion of public procurement in Algerian legislation

Laksaci Sid Ahmed

Phd in law, University of Adrar, Algeria.

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 11/01/2019

Accepted: 01/02/2019

Online: 28/02/2019

Keywords:

Request for offers

Competition

Public transaction

JEL Code:

ABSTRACT

The process of certifying public transaction through our study of the provisions of the Algerian legislator moved from the tender method contained in the previous regulation to the requesting offers as a method based on the multiple criteria of granting biddings such as quality, price, and technical merit, the total cost of the position of the transaction, the type of service provided, the technical features provided with the offer and the date and time of delivering and marketing as a general asset in the conclusion of general deals.

أسلوب طلب العروض كقاعدة عامة لإبرام الصفقات العمومية في التشريع الجزائري

لكصاسي سيد أحمد

دكتوراه علوم في القانون، جامعة أدرار، الجزائر.

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال:

2019/01/11

تاريخ القبول: 2019/02/01

تاريخ النشر: 2019/02/28

الكلمات المفتاحية

الكلمة 1 طلب العروض

الكلمة 2 المنافسة

الكلمة 3 الصفقة العمومية

JEL Code:

المخلص

عملية إبرام الصفقات العمومية ومن خلال دراستنا للأحكام التي جاء بها المشرع الجزائري انتقل من طريقة المناقصة التي تضمنتها التنظيمات السابقة إلى طريقة طلب العروض كأسلوب أصيل لإبرام الصفقات العمومية وهذا الأسلوب يقوم على تعدد معايير الإرساء مثل الجودة والسعر والجودة الفنية والتكلفة الإجمالية لموضع الصفقة ونوع الخدمة المقدمة والمميزات التقنية المقدمة مع العرض وتاريخ ووقت التسليم وجعلها كأصل عام في إبرام الصفقات العمومية.

مقدمة

تختلف عملية إبرام الصفقات العمومية من حيث الطريقة من دولة إلى أخرى، وتعتبر الجزائر من الدول التي توجد بها طرق وإجراءات محددة مسبقاً للتعاقد، وهو ما نصت عليه المادة 39 من قانون الصفقات العمومية وتقويضات المرفق العام 15-247 والتي جاء فيها: تُبرم الصفقات العمومية وفقاً لإجراءات طلب العروض الذي يشكل القاعدة العامة، أو وفق إجراء التراضي.

ويتضح من خلال هذا النص أنّ القانون الجزائري الجديد المتعلق بالصفقات العمومية حدّد طريقتين اثنتين لإبرام الصفقات العمومية، إذ يتم إبرام هذه الأخيرة إمّا وفق إجراء طلب العروض أو وفق إجراء التراضي، وطبقاً لهذه المادة فإن إجراء طلب العروض يعد القاعدة العامة لإبرام الصفقات العمومية ولا يلجأ إلى التراضي إلا في حدود معينة.

حيث ذهب المشرع مذهب البحث عن أقصى ما يمكن من درجات الشفافية والعدالة بين المتنافسين وحرية الوصول للطلبية العمومية تطبيقاً للمبادئ التي أعلن عنها في المادة 05 من النص، حيث جعل صيغ المنافسة هي الصيغ الأصلية والصيغ التفاوضية (التراضي) هي الصيغ الاستثنائية، حيث عمد إلى ترتيب طلب العروض كصيغة تنافسية قبل صيغة التراضي وذهب أبعد من ذلك، فحرص على التذكير بأن المناقصة هي الأصل والقاعدة العامة، ما يفيد ضمناً أنّ إجراء التراضي هو الاستثناء¹.

غير أنّه ويتفحص التشريع الفرنسي نجد أن القاعدة العامة في إبرام الصفقات العمومية يتمثل في إجراء طلب العروض (Appel d'offres) كذلك، وهو إجراء يستهدف الحصول على العروض من عدة متعهدين متنافسين مع تخصيص الصفقة للعارض الذي يقدم أفضل العروض، غير أن إجراء المناقصة تخصص بموجبه الصفقة لأحسن عرض من الناحية المالية فقط، أي العرض الأقل سعراً (le moins disant)، بينما إجراء طلب العروض فتخصص بموجبه الصفقة لأحسن عرض من جميع النواحي (le mieux disant)، وبناء على ما تقدم فإنّ أساليب إبرام الصفقات العمومية في الجزائر تستخدم إجراء طلب العروض كأصل عام، وإجراء التراضي كاستثناء، وسنقسم هذا المقال إلى قسمين نتطرق إلى ماهية طلب العروض في القسم الأول و إلى أنواع طلب العروض في القسم الثاني.

¹ لنوي خروشي، الصفقات العمومية، دراسة تحليلية ونقدية وتكميلية لمنظومة الصفقات العمومية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، سنة 2018، ص148.

1- ماهية طلب العروض

لقد أصبح طلب العروض هو الأسلوب المفضل عالمياً في الوقت الحالي نظراً لما يتصف به من مميزات إيجابية عن باقي الأساليب، غير أنّ الجزائر لم تتوصل فعلياً إلى اعتماد هذا الأسلوب إلا بعد دراسات معمقة في قوانينها المتعلقة بالصفقات العمومية، فبعد أن كانت تعتمد كقاعدة عامة في أول قانون لها للصفقات العمومية¹ والذي تراجعت عنه في المرسوم رقم 82-145 الصادر بتاريخ 10/04/1982 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية، واستمر التخلي عن هذا الأسلوب أيضاً في المرسوم التنفيذي رقم 91-434 الصادر بتاريخ 09 نوفمبر 1991 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، إلى أن جاء المرسوم رقم 02-250 المعدل والمتمم والذي اعتمد أسلوب طلب العروض كقاعدة عامة في إبرام الصفقات العمومية طبقاً للمادة العشرين (20) منه.

وعلى خلاف ذلك فقد ظل أسلوب المناقصة القاعدة العامة في إبرام أغلب الصفقات العمومية إلى أن فقد درجته هذه بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-250.

ويمكن القول إنّ قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجزائري الجديد تدارك التناقض الذي تضمنته مختلف التنظيمات السابقة المتعلقة بالصفقات العمومية في الجزائر، فجد مثلاً أن قانون الصفقات العمومية السابق رقم 10/236 المؤرخ في 07/أكتوبر/2010 يطلق على تسمية appel d'offres باللغة العربية مصطلح المناقصة، وهو ما يشكل خطأ في التسمية أو الترجمة، إذ أنّ تسمية المناقصة تتناقض بين اللغة العربية واللغة الفرنسية. فالمناقصة تعني L'adjudication³ وستتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم أسلوب طلب العروض.

1-1 مفهوم أسلوب طلب العروض (Appel d'offres)

أعطى قانون الصفقات العمومية الجديد تعريفاً أوسع لطلب العروض مقارنة بما كان عليه الحال من قبل، إذ جاء في نص المادة 40 من قانون الصفقات العمومية الجديد أنّ طلب العروض هو: إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة متنافسين مع تخصيص الصفقة دون مفاوضات للمتعهّد الذي يقدّم أحسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية، استناداً إلى معايير اختيارية موضوعية، تعدّ قبل إطلاق الإجراء. في حين عرّف المرسوم الرئاسي 10/236 الملغى المتضمن قانون الصفقات العمومية المناقصة سابقاً بأنها: المناقصة هي إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة متعهدين متنافسين مع تخصيص الصفقة للعارض الذي يقدّم أفضل العروض.

فتعريف طلب العروض مقارنة بتعريف المناقصة سابقاً توسّع من جهة المعايير التي ينبغي الاعتماد عليها في منح الصفقة العمومية، لاسيما منها تلك المتعلقة بالمزايا الاقتصادية، ومن جهة أخرى استبعد كل شكل من أشكال المفاوضة،

¹ الأمر رقم 67-90 المؤرخ في 27/06/1967 المتضمن قانون الصفقات العمومية.

² محمد فؤاد عبدالباسط، العقد الإداري، المقومات، الإجراءات، الآثار. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2006، ص. 127.

³ أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد عرب صاصيلا، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص. 376.

وذلك أسوة بالقانون الفرنسي¹، ويتضمن استدراج العروض أكبر قدر من الشفافية لاعتمادها على طابع الشكلية في كل الإجراءات².

حيث إنَّ هذا الأسلوب يترك قدرا كبيرا من الحرية للإدارة في اختيار المتعاقد معها مع الاحتفاظ بالمبادئ العامة التي تحكم المناقصات، كمبدأ المنافسة الحرة بين المتقدمين للتعاقد. ويسمح هذا الأسلوب للإدارة أن تحصل على أفضل العروض المقدمة، وفي المقابل يحررها من مبدأ الآلية في اختيار المتعاقد والذي كان يقوم على أساس المناقصة³، وعلى هذا الأساس فإنَّ أسلوب طلب العروض يتطابق إلى حد كبير مع ما هو مقرر في القانون الخاص من حرية اختيار المتعاقد⁴.

أمَّا المشرِّع الجزائري فقد اعتمد أسلوب طلب العروض في أول قانون للصفقات العمومية بعد الاستقلال، فقد نصت المادة 42 من الأمر رقم 67-90 على ما يلي: "يجب على الإدارات أن تلجأ إلى طلب العروض عندما تستلزم الخدمات المقررة من مقدمي العروض مؤهلات تقنية وإمكانات مالية كافية، تطبق علاوة على طرق إبرام الصفقات العمومية المنصوص عليها في الفصل الثالث من الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 يناير 1967 والمتضمن قانون البلدية، إجراء طلب العروض من قبل الجماعات المحلية ضمن الشروط المنصوص عليها"، ترتباً على نص هذه المادة فإنَّ الإدارة مطالبة بتطبيق إجراء طلب العروض عندما تحتاج إلى متعهدين ذوي مؤهلات تقنية وإمكانات مالية كافية لتنفيذ الصفقة، كما أنَّ الإدارة وبموجب هذا الإجراء تستطيع استخدام المعايير التي تراها مناسبة أو أكثر أهمية من معيار الثمن، كالقيمة التقنية للعرض والضمانات المالية ومدة التنفيذ، وهذا إضافة إلى المعايير الخاصة بتشجيع التوظيف والمعايير الخاصة بالتكوين المهني.

وفي هذا الصدد فقد رفض مجلس الدولة الفرنسي دعاوي ضد منشور وزاري مؤرخ في 29 ديسمبر 1993 استخلص من عباراته إدراج معيار إضافي في إجراء طلب العروض⁵، وتجدر الإشارة إلى أنَّ المادة 42 من الأمر رقم 67-90 قد سدت ثغرة قانونية كبيرة والتناقض الواضح بين قانون البلدية رقم 67-24 والأمر رقم 67-90 وذلك بنصّها على إلزام الجماعات المحلية باللجوء إلى طلب العروض في حالة تطلبت الصفقة كفاءات مهنية وتقنية لدى العارضين.

وبالرغم من الأهمية التي أولاها الأمر 67-90 لأسلوب طلب العروض إلا أنَّه تم تجاهله من طرف القانونيين اللاحقين له والمتمثلين في المرسوم رقم 82-145 والمرسوم التنفيذي رقم 91-434، ولكنه سرعان ما استعاد أسلوب طلب العروض مكانته وأهميته في القانون الجزائري وذلك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-250 المعدل والمتمم، والذي اعتبر هذا الأسلوب القاعدة العامة في إبرام الصفقات العمومية طبقاً للمادة 20 منه، كما عرفه في المادة 21 منه على أنَّه إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة متعهدين متنافسين مع تخصيص الصفقة للعارض الذي يقدم أفضل عرض، ومن

¹ خالد خليفة، طرق وإجراءات إبرام الصفقات العمومية في القانون الجزائري، دار الخلدونية، بدون سنة نشر، ص7.

² خرشي النوي، تفسير المشاريع في إطار تنظيم الصفقات العمومية، دار الخلدونية، 2011، ص 175.

³ سليمان محمد الطماوي، الأسس العامة للعقود الإدارية -دراسة مقارنة، مطبعة جامعة عين الشمس، الطبعة الخامسة، 1991، ص 320.

⁴ عبد الفتاح صبري أبو الليل، أساليب التعاقد الإداري بين النظرية والتطبيق، مصر: دار الكتاب الحديث، 1994، ص330.

⁵ قجوج حمامة، عملية إبرام العقود الإدارية في نطاق صفقات المتعاقد العمومي في الجزائر، مذكرة ماجستير. فرع إدارة ومالية عامة، مقدمة إلى جامعة الجزائر، 2002، ص330.

جهة أخرى فقد أورد المرسوم الرئاسي 15-247 أنواع محددة لأسلوب طلب العروض يمكن للإدارة أن تلجأ إليها، وتتمثل هذه الأنواع كما نصت عليها المادة 42 من القانون نفسه فيما يلي:

يمكن أن يكون طلب العروض وطنيا و/أو دوليا، ويمكن أن يتم حسب أحد الأشكال الآتية:

- طلب العروض المفتوح،
- طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا¹.
- طلب العروض المحدود،
- المسابقة.

2- أنواع اسلوب طلب العروض

2-1- طلب العروض المفتوح L'appel d'offres ouvert.

عرّفته المادة 43 من قانون الصفقات العمومية الجزائري الجديد على أنه: إجراء يمكن من خلاله لأيّ مترشح مؤهل أن يقدم تعهداً، وهو التعريف نفسه الذي أورده القانون السابق المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية في مادته 29. ويضمن هذا الشكل بسبب عدم محدوديته أكبر قدر من المشاركة، فيضمن بالتالي احترام المبادئ العامة المتعلقة بالشفافية وحرية المنافسة وسعتها وسهولة المشاركة للوصول إلى الطلبية العامة.

وجاء تعريف طلب العروض المفتوح كذلك مشابها لما أورده قانون الصفقات العمومية الفرنسي الذي نص على أنه: «L'appel d'offres est dit ouvert lorsque tout operateur économique peut remettre une offre».²

ولكن بالمقابل من ذلك فإن ما تضمنته هذه الصيغة من سعة مشاركة لا يؤدي بالضرورة إلى أكبر قدر من المنافسة، ذلك أنّ هذه العروض قد لا تكون كلّها مطابقة أو تستجيب كلّية لمتطلبات المشروع، أو صادرة عن مؤسسات تملك القدرات التقنية والمالية الضرورية لإنجاز المشروع.³ ولذلك، فإنّ من عيوب هذا الشكل هو وضع عروض أمام المصلحة المتعاقدة بعدد أكبر مما يستلزم إجراءات ومقارنات بحجم يأخذ من وقت المصلحة المتعاقدة، دون أن يفيد بالضرورة في حصول منافسة أوسع، وبالتالي الحصول على أحسن عرض.⁴

2-2- طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا.

عُرف طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا في المادة 44 من المرسوم الرئاسي 15-247 على أنه: "إجراء يسمح فيه لكل المرشحين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط الدنيا المؤهلة التي تحددها المصلحة المتعاقدة مسبقا قبل

¹ تم إضافة شكل آخر في هذه المادة من طلبات العروض مقارنة بالتقنيين القديم، ويتمثل في "طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا" والاستغناء عن "المزايدة".

² Code des marchés publics français, édition 2006. Article 33

³ خالد خليفة، طرق وإجراءات إبرام الصفقات العمومية في القانون الجزائري، المرجع السابق، ص 9.

⁴ خرشي النوي، تسيير المشاريع في إطار تنظيم الصفقات العمومية، مرجع سابق، ص 177.

إطلاق الإجراء بتقديم تعهد، ولا يتم انتقاء قبلي للمرشحين من طرف المصلحة المتعاقدة، ويقصد بالشروط المؤهلة القدرات التقنية والمالية والمهنية الضرورية لتنفيذ الصفقة، وتكون متناسبة مع طبيعة وتعقيد وأهمية المشروع"¹.

ففي المرسوم الرئاسي 10-236 كذلك اشترط المشرع من جميع المشاركين أن يكونوا مؤهلين، واستبدل عبارة "مؤهل" بعبارة "الشروط الدنيا المؤهلة" بحيث لا نجد هذه الشروط في المرسوم الرئاسي 02-250، وبالتالي فإن طلب العروض المفتوح هو إجراء يسمح فيه لكل المترشحين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط التي تحددها المصلحة المتعاقدة مسبقاً قبل إطلاق الإجراء بتقديم تعهد، ولا يتم انتقاء أولي للمرشحين من قبل المصلحة المتعاقدة. وتخصّ الشروط المؤهلة والقدرات التقنية والمالية والمهنية الضرورية لتنفيذ الصفقة، وتكون مناسبة مع طبيعة وتعقيد وأهمية المشروع.

ويلاحظ أن هذا الشكل من أشكال طلب العروض تضمن ضرورة إدراج بعض المؤهلات والشروط المسبقة حتى يقدم المتعهد عرضه لإبرام صفقة عمومية، وما يمكن الإشارة إليه في هذا الخصوص أن عدم الانتقاء القبلي أورده قانون الصفقات العمومية وتقويضات المرفق العام الجزائري الجديد ضمن طلب العروض المفتوح مع اشتراط قدرات دنيا.

2-3- طلب العروض المحدود.

عرفته المادة 45 من المرسوم الرئاسي 15-247 على أنه: "طلب العروض المحدود هو إجراء لاستشارة انتقائية، يكون المرشحون الذين تم انتقاؤهم الأولي من قبل مدعوون وحدهم لتقديم تعهد"²، فطلب العروض المحدود يمكن من خلاله متعهدين معينين يتم انتقاؤهم مسبقاً للمشاركة بعد تأهيل أولي على مرحلة واحدة أو على مرحلتين، فبالمقاربة مع المرسوم الرئاسي 10-236 فإنه لا يتم انتقاء المترشحين مسبقاً بل اكتفى بأن تكون لدى المترشحين شروط دنيا مؤهلة وذلك في مادته 30³، وكذلك اعتمد المشرع في المرسوم الرئاسي 02-250 على الشروط الخاصة للمرشحين وذلك في مادته 25⁴. وفقاً لقانون الصفقات العمومية الجديد، فإن هذا الشكل مخصص لإجراء استشارة انتقائية، بحيث يكون المرشحون الذين تم انتقاؤهم الأولي من قبل مدعوين وحدهم لتقديم تعهد، وخلال هذا النوع من شكل طلب العروض يتم وضع قائمة معينة لمؤسسات مؤهلة بين يدي المصلحة المتعاقدة للمشاركة في استشارة انتقائية⁵. تتفد المصلحة المتعاقدة الانتقاء الأولي لاختيار المرشحين لإجراء المنافسة عندما يتعلق الأمر بالدراسات أو العمليات المعقدة و/ أو ذات الأهمية الخاصة⁶.

¹ أنظر المادة 44 من المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتقويضات المرفق العام الجزائري الجديد.

² أنظر المادة 06 من المرسوم الرئاسي 15-247، المرجع السابق.

³ أنظر المادة 30 من المرسوم الرئاسي 10-236، المرجع السابق.

⁴ أنظر المادة 25 من المرسوم الرئاسي 02-250، المرجع السابق.

⁵ خالد خليفة، طرق وإجراءات إبرام الصفقات العمومية في القانون الجزائري مرجع سابق، ص 11

⁶ أنظر المادة 45 فقرة 03 من المرسوم الرئاسي 15/247، المرجع السابق.

واللجوء إلى طلب العروض المحدود محدّد على سبيل الحصر إذ تحدد قائمة المشاريع التي يمكن أن تكون موضوع طلب العروض المحدود بموجب مقرر من مسؤول الهيئة العمومية أو الوزير المعني بعد أخذ رأي لجنة الصفقات للهيئة العمومية أو اللجنة القطاعية للصفقات حسب الحالة¹.

فطلب العروض المحدود كما يقول "محمد صغير بعلي" يقتصر فيه تقديم التعهدات والعطاءات على من تتوافر فيهم الشروط والمواصفات التي تضعها الإدارة مسبقاً، كاشتراط الأقدمية لمدة 10 سنوات من الخبرة، أو امتلاك إمكانيات معينة، وذلك نظراً لأهمية وضخامة وصعوبة العملية التي تتطلب مبدئياً الخبرة والإمكانيات العالية².

ويمكن للمصلحة المتعاقدة أن تحدد في دفتر الشروط العدد الأقصى للمرشحين الذين ستتم دعوتهم لتقديم تعهد، بعد انتقاء أولي، بخمسة (5) منهم³.

ويجري اللجوء إلى طلب العروض المحدود، عند تسلم العروض التقنية إما على مرحلتين طبقاً لأحكام المادة 46 من هذا المرسوم، وإما على مرحلة واحدة⁴.

أ - على مرحلة واحدة :

- عندما يطلق الإجراء على أساس مواصفات تقنية مفصلة معدة بالرجوع إلى مقاييس محددة والنجاعة التي يتعين بلوغها أو متطلبات وظيفية.

ب - على مرحلتين :

- استثناء عندما يطلق الإجراء على أساس برنامج وظيفي، إذا لم تكن المصلحة المتعاقدة قادرة على تحديد الوسائل التقنية لتلبية حاجاتها حتى بصفقة دراسات.

كما يمكن المصلحة المتعاقدة القيام باستشارة مباشرة للمتعاملين الاقتصاديين المؤهلين والمسجلين في قائمة مفتوحة تعدها المصلحة المتعاقدة على أساس انتقاء أولي، بمناسبة إنجاز عمليات دراسات أو هندسة مركبة أو ذات أهمية خاصة أو عمليات اقتناء لوازم خاصة ذات طابع تكراري، وفي هذه الحالة يجب تجديد الانتقاء الأولي كل ثلاث (3) سنوات. ويجب أن يتم النص على كفاءات الانتقاء الأولي والاستشارة في إطار طلب العروض المحدود في دفتر الشروط، وتحدد قائمة المشاريع التي يمكن أن تكون موضوع طلب العروض المحدود، بموجب مقرر من مسؤول الهيئة العمومية أو الوزير المعني، بعد أخذ رأي لجنة الصفقات للهيئة العمومية أو اللجنة القطاعية للصفقات حسب الحالة⁵.

¹ أنظر المادة 45 فقرة 4 من المرسوم 247/15 المرجع السابق.

² محمد الصغير بعلي، العقود الإدارية، الجزائر، دار العلوم، 2004، ص 31.

³ محمد الصغير بعلي، نفس المرجع، ص 31.

³ هذه الفقرة جديدة، حيث يمكن بموجبها للمصلحة المتعاقدة أن تحدد في دفتر الشروط بخمسة (5)، العدد الأقصى للمرشحين الذين ستتم دعوتهم لتقديم تعهد، بعد انتقاء أولي.

⁴ هذه الفقرة جديدة. فهي تتعلق باللجوء إلى طلب العروض المحدود، عند تسلم العروض التقنية، إما على مرحلتين وإما على مرحلة واحدة.

⁵ من أجل تسهيل الإجراءات وعدم اللجوء إلى القرار الوزاري المشترك كما كانت تنص عليه أحكام التقنين القديم، حددت هذه المادة قائمة المشاريع التي يمكن أن تكون موضوع طلب العروض المحدود، بموجب مقرر من مسؤول الهيئة العمومية أو الوزير المعني.

2-4- المسابقة:

وهي إجراء يضع رجال الفن بعد أخذ رأي لجنة التحكيم في منافسة لاختيار مخطط أو مشروع مصمم، استجابة لبرنامج أعدّه صاحب المشروع قصد إنجاز عملية تشتمل على جوانب تقنية أو اقتصادية أو جمالية أو فنية خاصة قبل منح الصفة لأحد الفائزين بالمسابقة وتمنح الصفة للفائز بالمسابقة الذي قدّم أحسن عرض وهذا حسب المادة 47 من المرسوم الرئاسي 15-247¹.

فبالرجوع إلى مختلف قوانين الصفقات العمومية السابقة نجدها قد تطرقت إلى المسابقة، ففي الأمر 67-90 كانت تسمى بالمباراة وجاء المرسوم 82-145 ليعطي المسابقة مفهوماً دقيقاً²، واستمر الوضع هكذا إلى غاية صدور المرسوم 10-236 وأبقى المشرع عليها في المرسوم 15-247.

حيث تلجأ المصلحة المتعاقدة إلى إجراء المسابقة في مجال تهيئة الإقليم والتعمير والهندسة المعمارية وكذلك في مجال معالجة المعلومات، بينما ركّز المشرع في المرسوم 10-236 على الجوانب الفنية الخاصة، أو التقنية أو الاقتصادية أو الجمالية، وتكون المسابقة إما مسابقة مفتوحة مع اشتراط قدرات دنيا أو أن تكون مسابقة محدودة. وتلجأ المصلحة المتعاقدة إلى إجراء المسابقة لاسيما في مجال تهيئة الإقليم والتعمير والهندسة المعمارية ومعالجة المعلومات.

ويلاحظ أنّ قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجزائري الجديد، أنّه فيما يخص شكل المسابقة مقارنة بما كانت عليه من قبل، قد أعطى للمسابقة طريقتين:

- طريقة المسابقة المحدودة.

- طريقة المسابقة المفتوحة مع اشتراط قدرات دنيا.

والجدير بالذكر أنّ تنظيم الصفقات العمومية الجديد ألغى شكل المزايدة الذي تضمنته بعض القوانين السابقة الخاصة بالصفقات العمومية على غرار المرسوم 10/236 خاصة بعد النقاشات التي أثّرت حول هذه التسمية³، وطبقا لنص المادة 48⁴ من المرسوم 15-247 تكون المسابقة محدودة أو مفتوحة مع اشتراط قدرات دنيا، وتكون مسابقة الإشراف على الإنجاز محدودة وجوبا، ويجب أن يشتمل دفتر شروط المسابقة على برنامج ونظام للمسابقة، وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن ينص دفتر الشروط على كفاءات الانتقاء الأولى عند الاقتضاء، وتنظيم المسابقة يجب أن يحدد دفتر الشروط المتعلق بمسابقة تخص مشروع إنجاز أشغال، الغلاف المالي التقديري للأشغال، في إطار مسابقة محدودة، يدعى المرشحون في مرحلة أولى إلى تقديم اظرفة ملفات الترشيحات فقط.

¹ أنظر المادة 47 من المرسوم الرئاسي 15-247 المرجع السابق.

² ريم عبيد، طرق إبرام الصفقات العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تبسة، 2006، ص18.

³ خالد خليفة، طرق وإجراءات إبرام الصفقات العمومية في القانون الجزائري، المرجع السابق، ص12.

⁴ لقد تم إدراج عدة أحكام جديدة في هذه المادة: المسابقة المحدودة أو المفتوحة مع اشتراط قدرات دنيا، مسابقة الإشراف على الإنجاز المحدودة وجوبا، تحديد بخمسة (5) العدد الأقصى المرشحين الذين ستم دعوتهم لتقديم تعهد، بعد انتقاء أولي.

وبعد فتح أظرفة ملفات الترشيحات وتقييمها، لا يدعى إلى تقديم أظرفة العرض التقني والخدمات والعرض المالي إلا المرشحون الذين جرى انتقاؤهم الأولي، يمكن للمصلحة المتعاقدة أن تحدد في دفتر الشروط العدد الأقصى للمرشحين الذين ستم دعوتهم لتقديم تعهد، بعد انتقاء أولي، بخمسة (5) منهم، ويتم إعلان عدم جدوى المسابقة حسب الشروط المنصوص عليها في المادة 04 من المرسوم الرئاسي 15-247، وفي هذه الحالة يمكن للمصلحة المتعاقدة اللجوء إلى التراضي بعد الاستشارة في ظل احترام أحكام هذه المادة، ويتم تقييم خدمات المسابقة من طرف لجنة تحكيم تتكون من أعضاء مؤهلين في الميدان المعني ومستقلين عن المرشحين، وتحدد تشكيلة لجنة التحكيم بموجب مقرر من مسؤول الهيئة العمومية أو الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي المعني، ويمنح لأعضاء لجان تحكيم المسابقات تعويضات حسب نسب وكيفيات تحدد بموجب مرسوم تنفيذي.

ويتعين على المصلحة المتعاقدة ضمان إغفال أظرفة خدمات المسابقة قبل إرسالها إلى رئيس لجنة التحكيم، ويجب ضمان إغفال هذه الأظرفة إلى غاية التوقيع على محضر لجنة التحكيم، ويرسل رئيس لجنة التحكيم محضر الجلسة مرفقا برأي معلل يبرز عند الاحتمال ضرورة توضيح بعض الجوانب المرتبطة بالخدمات إلى المصلحة المتعاقدة، وفي حالة ما إذا أبرزت لجنة التحكيم ضرورة توضيح بعض جوانب الخدمات فإنه يتعين على المصلحة المتعاقدة أن تخطر الفائز أو الفائزين المعنيين كتابيا لتقديم التوضيحات المطلوبة، وتكون الأجوبة المكتوبة جزءاً لا يتجزأ من عروضهم، ويجب ألا ترد أي معلومة تتعلق بمبلغ العرض المالي في أظرفة الخدمات، ولا في أظرفة العروض التقنية، تحت طائلة رفض هذه العروض.

وقد تم تكييف إجراء طلب العروض بإرفاقه بالمسابقة ليتلائم مع طبيعة الخدمة، إذ في الكثير من الحالات لا تستطيع الإدارة العامة تحديد الخدمة مسبقاً كما هو معروف في القاعدة العامة، وبالتالي فإنه لا يمكن اللجوء إلى المسابقة إلا إذا كانت هناك أسباب تقنية أو مالية أو جمالية تستدعي إقامة أبحاث خاصة¹.

ما يجب ملاحظته على المادة السابقة أن صياغتها غير صحيحة، حيث أنها تجعل الفنيين هم المعنيين فقط بهذا الإجراء وذلك باستخدام عبارة يضع "رجال الفن"، في حين إن نظام المسابقة قد يعني خبراء في الاقتصاد والأعمال والمال وغيرهم من المختصين في شتى العلوم حسب مصلحة الإدارة.

¹ قدوج حمامة، عملية إبرام العقود الإدارية في نطاق صفقات المتعاقد العمومي في الجزائر، المرجع السابق، ص 83.

الخاتمة

إنّ الصفقة العمومية في الجزائر تمرّ بمرحلة طويلة إلى غاية تجسيدها ودخولها حيز التنفيذ وهذا طبقاً لتنظيم الصفقات العمومية، بحيث يجب على المصلحة المتعاقدة إتباع مجموعة من الإجراءات الشكلية المعقدة. حيث إنّ عملية إبرام الصفقات العمومية تمر بثلاث مراحل مهمة تتمثل المرحلة الأولى في ضرورة الإعلان عن هذه الصفقة ثم تليها مرحلة تقديم العروض من طرف المتعهدين وفي الأخير تأتي المرحلة الحاسمة الخاصة بإسناد الصفقة للعارض الذي قدم أفضل العروض وفق احتياجات المصلحة المتعاقدة.

غير أنّ المصلحة المتعاقدة لا تستطيع مباشرة هذه المراحل إلا بعد حصولها على الاعتمادات المالية أو ما يطلق عليه اسم رخصة البرنامج (l'autorisation de programme)¹ إذ أنها غير قادرة على التعاقد أو تحمل الالتزامات المالية، إلا إذا كان هناك الاعتماد الذي يغطي هذه الالتزامات، وهذا ما هو إلا تطبيق للمبدأ العام الذي يقضي بأنّ أيّ اتفاق عام يتوجب أن يكون له اعتماد مالي².

وتتقرر الاعتمادات المالية بطريقة غير مباشرة بواسطة البرلمان الذي يصدر قانوناً يضبط الميزانية العامة، غير أنّ رخصة البرنامج المتعلقة بالصفقات العمومية محددة وتصدر من طرف وزارة المالية بعد دراسة مشروع الصفقة وإقراره كما هو أو إضافة تعديلات عليه.

ورغم أهمية الاعتماد المالي إلا أن تعاقد الإدارة رغم عدم وجوده يعتبر منتجاً لآثاره القانونية في علاقاتها مع المتعاقد معه، وهذه النتيجة تجد مبررها في عدم استطاعة المتعاقد مع الإدارة التأكد من وجود أو عدم وجود اعتماد مالي، ومن ناحية أخرى فإن الاعتماد المالي لا يلزم الإدارة على التعاقد³.

كما أنّ المشرع الجزائري يستلزم بالنسبة إلى بعض العقود الهامة ضرورة حصول المصلحة المتعاقدة على الإذن بالتعاقد، ويختلف هذا الشرط عن شرط الاعتماد المالي، حيث إنّ تعاقد المصلحة المتعاقدة دون حصولها على هذا الإذن يؤدي إلى بطلان العقد بطلاناً مطلقاً، لكون أنّ القواعد الخاصة بالتصريح السابق تتعلق بالنظام العام لقيامها على أسباب جوهرية تتصل بالمصلحة العامة⁴.

وبعد حصول المصلحة المتعاقدة على رخصة البرنامج والإذن بالتعاقد (عند الاقتضاء)، تقوم بإعداد دفتر الشروط للصفقة التي هي مقبلة عليها، ثم تحيله إلى لجان الصفقات المختصة قبل إعلان المناقصة من أجل دراسته خلال مدة 15 يوماً، فإذا اقتنعت به هذه اللجنة تصدر مقررًا (تأشيرة) بإجازته، غير أنه إذا انقضت هذه المدة دون أي قرار يعتبر مشروع دفتر الشروط مصادقاً عليه⁵، فالمشرع الجزائري حرص في آخر تعديل لقانون الصفقات العمومية ومن خلال مواده أن يدفع المصلحة المتعاقدة إلى ضمان نجاعة الطلبات العمومية والاستعمال الحسن للمال العام، وكذلك يجب أن تراعي في

¹ مانع عبد الحفيظ، طرق إبرام الصفقات العمومية، المرجع السابق، ص 69.

² عبدالفتاح صبري أبو الليل، أساليب التعاقد الإداري بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 158.

³ عبدالفتاح صبري أبو الليل، المرجع نفسه، ص 160.

⁴ سليمان محمد طماوي، الأسس العامة للعقود الإدارية، دراسة مقارنة، المرجع السابق، ص 341.

⁵ أنظر المادة 118 من المرسوم الرئاسي رقم 02-250، المرجع السابق.

الصفقات العمومية مبادئ حرية الوصول للطلبات العمومية، والمساواة في معاملة المترشحين وشفافية الإجراءات، وهي مبادئ تمّ ذكرها في المادة 05 من المرسوم الرئاسي 15-247¹. ومن ثمّ تباشر الإدارة إجراءات إبرام الصفقات العمومية، بحيث أسلوب طلب العروض يعتبر جزء من هاته الإجراءات في حالة الاعتماد عليه في إبرام الصفقة.

قائمة المراجع

- 1_ النوي خوشي، الصفقات العمومية، دراسة تحليلية ونقدية وتكميلية لمنظومة الصفقات العمومية، سنة 2018، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر،.
- 2_ النوي خوشي، تفسير المشاريع في إطار تنظيم الصفقات العمومية، سنة 2011 دار الخلدونية.
- 3_ أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد عرب صاصيلا، سنة 2006 ديوان المطبوعات الجامعية.
- 4_ محمد فؤاد عبدالباسط، العقد الإداري، المقومات، الإجراءات، سنة 2006، الآثار مصر دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 5_ خالد خليفة، طرق وإجراءات إبرام الصفقات العمومية في القانون الجزائري، بدون سنة نشر، دار الخلدونية.
- 6_ سليمان محمد الطماوي، الأسس العامة للعقود الإدارية -دراسة مقارنة، سنة 1991، مطبعة جامعة عين الشمس، الطبعة الخامسة.
- 7_ عبد الفتاح صبري أبو الليل، أساليب التعاقد الإداري بين النظرية والتطبيق، سنة 1994، مصر دار الكتاب الحديث.
- 8_ محمد الصغير بعلي، العقود الإدارية، الجزائر، سنة 2004، دار العلوم للنشر.
- 9_ عبدالفتاح صبري أبو الليل، أساليب التعاقد الإداري بين النظرية والتطبيق، سنة 1994 مصر، دار الكتاب الحديث للنشر.

رسائل الماجستير

- 1_ قدوج حمامة، "عملية إبرام العقود الإدارية في نطاق صفقات التعاقد العمومي في الجزائر"، مذكرة ماجستير، فرع إدارة ومالية عامة، سنة 2002، مقدمة إلى جامعة الجزائر.
- 2_ ريم عبيد، طرق إبرام الصفقات العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في الحقوق، سنة 2006 كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تبسة.
- 3_ مانع عبد الحفيظ، طرق إبرام الصفقات العمومية وكيفية الرقابة عليها في ظل القانون الجزائري، سنة 2008، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية الحقوق.

الاورام والمراسيم:

- 01_ الأمر رقم 67-90 المؤرخ في 27/06/1967 المتضمن قانون الصفقات العمومية.
- 02_ المرسوم الرئاسي 10-236 المؤرخ في 7 أكتوبر 2010 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية. ج. ر. عدد 58،
- 03_ المرسوم الرئاسي 11-98 المؤرخ في أول مارس 2011 يعدل ويتم المرسوم الرئاسي 236 الجريدة الرسمية رقم 14 لسنة 2011.
- 04_ المرسوم الرئاسي 12-23 بتاريخ 18 يناير 2012 يعدل ويتم المرسوم الرئاسي 10-236.
- 05_ المرسوم الرئاسي 13-03 بتاريخ 13 يناير 2013 يعدل ويتم المرسوم الرئاسي 10-236.
- 06 _ المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

Code des marchés publics français, édition 2006. Article 33

¹ أنظر المادة 05 من المرسوم الرئاسي 15-247، المرجع السابق.

Poverty and Environment: When pollution hampers sustainable economic growth

Corresponding Author*, KHANFAR Manaa^{1*}

¹ Associate Professor "A", Economic Department, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Chadli ben djedid-el Tarf, Algeria

ARTICLE INFO

Article history:
Received: 11/01/2019
Accepted: 01/02/2019
Online: 28/02/2019

Keywords:
sustainable
development
pollution
External environment
Key 4 Natural
Resources
JEL Code:

ABSTRACT

Recent developments in the facts and ideas have raised awareness of action for the preservation of the environment for sustainable development.

In this context, this article aims to take into account the impact of pollution on the continuity of development, considered a right must be realized to meet the needs of present and future generations.

From this vision, it is essential to treat the place of environmental pollution in economic theory, its impact in sustainable endogenous growth with the consideration of externalities, and the correlation between poverty and the environment. To overcome the impact of pollution and chart a sustainable growth path.

Pauvreté et Environnement: quand la pollution entrave la croissance économique durable

Corresponding Author*, KHANFAR Manaa¹

¹ Maître de Conférences Classe "A", Département des sciences économiques, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Chadli ben djedid-el Tarf, Algérie.

ARTICLE INFO

Reçu: 11/01/2019
Accepté: 01/02/2019
En ligne: 28/02/2019

Mots clés:
développement durable
pollution,
Externalité
environnementale
ressources naturelles.
Code JEL:

RÉSUMÉ

L'évolution récente des faits et des idées a sensibilisé l'opinion en faveur d'une action pour la préservation de l'environnement en vue d'un développement durable.

Dans ce contexte, cet article vise l'objectif de prendre en considération l'impact de la pollution sur la continuité de développement, jugé un droit doit être réalisé pour répondre aux besoins des générations présentes et futures.

A partir de cette vision, il est primordial de traiter La place de La pollution environnementale dans la théorie économique, son impact dans la croissance endogène durable avec la prise en compte des externalités, ainsi la corrélation entre Pauvreté et environnement. afin de surmonter l'impact de la pollution et tracer un sentier de croissance durable.

INTRODUCTION

La pauvreté et la dégradation de l'environnement cohabitent de plus en plus souvent dans le monde et chacun de ces problèmes peut, à tour de rôle, devenir la cause de l'autre. La majeure partie de la population mondiale grandira dans les villes des pays en développement et sera confrontée à des enjeux immenses (habitat, alimentation, santé, éducation, etc.).

Si la population mondiale atteint 10 milliards d'humains en 2050, dont près de 2 milliards en Afrique, les demandes et les besoins auront également augmenté, obligeant les sociétés à s'adapter et à définir de nouveaux modèles de développement et de croissance.

Celles-ci devront de plus en plus faire appel à une utilisation rationnelle des ressources et développer une économie sobre en carbone¹.

La pollution de l'environnement naturel n'est pas un problème isolé créé par l'application de certaines technologies et qu'il faut essayer de résoudre à l'aide de technologies différentes.

Il s'agit d'un problème social qui ébranle les fondements mêmes de notre système socio-économique.

Au cours des vingt dernières années, les économistes ont essayé d'élaborer une théorie économique de la pollution qui engloberait les aspects sociaux de l'environnement.

L'étude économique de la pollution n'est pas dans un état très brillant.

L'empoisonnement de l'environnement naturel par des détritiques nocifs, des Produits chimiques, des eaux d'égouts, la chaleur, le bruit et la fumée, qui menace l'humanité d'autodestruction, est maintenant un phénomène bien connu de la plupart des habitants des pays pollueurs et pollués.

Le souci le plus frappant dans ce monde est La pollution transfrontière, « pollution qui commence en un pays, capable de causer dommage en l'environnement d'un autre pays, en croisant les frontières à travers les voies comme eau ou air. Pollution peut être transportée à travers des centaines ou même des milliers de kilomètres. »

Les distances incroyables que la pollution peut propager veulent dire qu'il n'est pas contenu dans les limites d'un seul pays.

L'exemple le plus fascinant est celui des POPs (polluants organiques persistants), groupe de substances font par les humains, dont la plupart partagent Les caractéristiques comme faible solubilité dans l'eau et résistance à biodégradation (ils prennent très longtemps pour décomposer et d'arrêter d'être dangereux).

Ces POPs sont capables de voyager grandes distances dans l'eau et l'air².

A partir de cela, Peut- on concilier la croissance économique et continuer à vivre sans prendre conscience a l'ampleur de la pollution pour les économies en développement, notamment la notre ?

La réponse à cette question donne sur une analyse profonde de la pollution environnementale, son impact corrélé avec la pauvreté et la possibilité de préserver rationnellement les ressources naturelles, afin d'atteindre un développement durable.

Primordialement, notre étude nécessite de bien définir ce phénomène, sa position comme un frein à la croissance économique, l'effet externe environnemental et la corrélation pollution pauvreté.

1-La pollution dans la théorie économique

Tout développement économique se heurte généralement à de nombreuses limites environnementales, tant en termes de contraintes sur la quantité et la qualité des ressources naturelles (énergie, eau, matières premières, etc.) que de capacité des écosystèmes à absorber les impacts négatifs générés par notre activité économique (fragmentation des écosystèmes et perte de biodiversité, changement climatique, pollution de l'air et des sols, etc.).

Ce constat donne sur l'obligation d'intégrer l'élément environnement dans la fonction de production et de consommation des agents économiques. Afin d'estimer et d'évaluer l'impact environnemental dans l'activité économique. Dans ce contexte, plusieurs économistes ont pu intégrer les enjeux liés à l'environnement dans leurs analyses. Notamment Pigou (1920), Samuelson (1954) et Coase (1960) à travers la définition des concepts d'externalité, de biens publics, de droits à polluer, comme ils ont proposé différents instruments pour pallier les défaillances des marchés.

A partir de cela, Certains travaux économiques sur l'environnement se construisent en interaction avec des recherches d'autres disciplines des sciences environnementales.

Cette nouvelle démarche est enrichi en 1972 par le rapport du Club de Rome « The Limits to growth ».

Ce dernier, qui a fait une alerte sur le préjudice de la pollution a cause de l'exploitation intensive et irrationnelle des ressources naturelles

En fin, le rapport Stern (2006) a mobilisé l'outillage théorique de l'économie de l'environnement pour calculer le « coût » du changement climatique. Après avoir évalué l'ensemble des coûts du dérèglement climatique qui seraient imputables à l'inaction et démontré qu'ils seraient supérieurs aux coûts d'une action volontariste pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre, ce rapport a permis de mobiliser les gouvernements et les entreprises sur la lutte contre le changement climatique³.

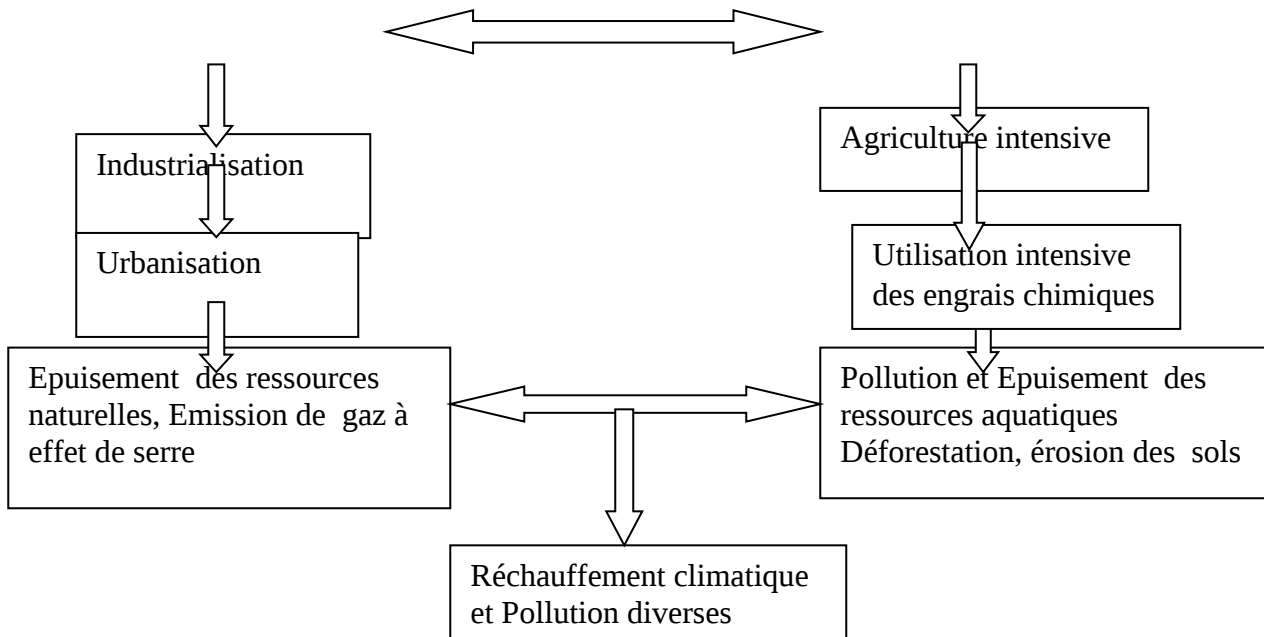
Figure (1) : croissance et pollution

Croissance intensive

JEGE

ISSN: 271

Croissance
démographique



Source: l'auteur, d'après : la croissance est elle compatible avec le développement durable
<https://sesmassena.sharepoint.com>

Ce qui illustre l'inter-corrélation entre les deux types de croissances économique et démographique. La première donne impérativement à l'épuisement des ressources naturelles, avec des émissions de gaz à effet de serre. Ainsi que la deuxième provoque la pollution et l'épuisement des ressources aquatiques, déforestation et érosion des sols. Ces deux impacts corrélés sont la source du réchauffement climatique.

Ce qui nécessite à étudier la pollution comme un frein à la croissance économique.

2- développement économique et pollution

Productivité globale ou compétitivité, progrès social et politiques environnementales ambitieuses peuvent aller de pair. Il est impératif de prendre en considération le coût environnemental engendré par le développement économique. Mettre en œuvre des politiques de croissance verte est nécessaires, car les performances économiques et environnementales seront indissociables à long terme.

En effet, les ressources naturelles et les services que nous procurent les écosystèmes conditionnent la croissance économique et le bien-être des générations présentes et futures. L'innovation, bien orientée, est cruciale pour réduire les pressions sur l'environnement.

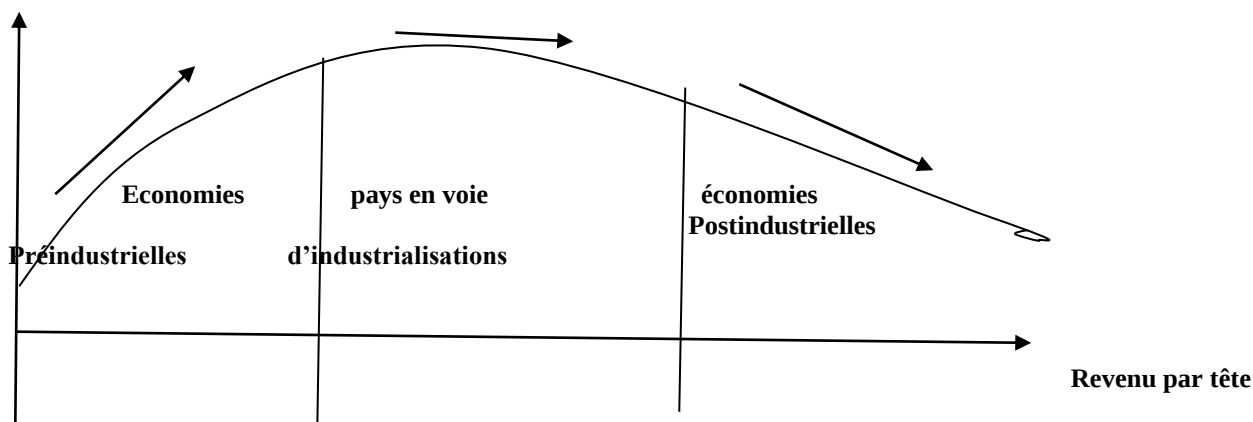
On constate souvent que les politiques environnementales se trouvent confrontées à des conflits aigus entre, d'un côté les parties se réclamant du développement économique et, de l'autre, celles de la protection de l'environnement.

Ainsi, l'essor des politiques environnementales se trouve conditionné à l'amélioration de leur légitimité dans la dimension économique, à leur capacité à créer un cadre de confiance, propice à l'innovation et l'investissement verts, favorable à l'entrée sur les marchés des acteurs susceptibles de créer et fournir Les nouveaux produits ou services⁴.

Cette méthode de pensée remonte aux années cinquante, à la suite de nombreux travaux empiriques visant à comparer le niveau et l'évolution d'émissions de certains polluants avec le niveau de richesse d'un pays.

Ce qui résulte avec L'économiste Simon Kuznets, estime pouvoir mettre en évidence une relation en cloche entre le niveau de PIB par tête et les inégalités de revenu : dans les économies préindustrielles le progrès économique irait de pair avec une croissance des inégalités de niveau de vie, mais au-delà d'un certain niveau de développement, le passage à une économie postindustrielle s'accompagnerait, au contraire, d'une réduction des inégalités⁵.

Figure (2) : La courbe environnementale de Kuznets
 « La croissance n'est pas le problème, mais la solution »



Source: Philippe Froissart, la croissance économique est-elle compatible avec la préservation de l'environnement ? site : www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr

Ce qui s'exprime par le comportement des agents économiques vis à vis de l'environnement, afin de maximiser leur bien être socio-économique et environnemental.

Dans ce contexte, Kuznets explique comment la perception de la qualité de l'environnement par les consommateurs des pays riches joue un rôle dans la phase décroissante de sa courbe environnementale.

Lorsque les ménages sont pauvres (au début du développement économique), une augmentation du revenu individuel est intégralement utilisée pour se nourrir ou se vêtir.

En effet, le souci principal des habitants des pays en développement est de répondre à leurs besoins élémentaires. Etant donné la situation économique de ces agents, ils ne peuvent pas prendre en compte les conséquences environnementales de leurs décisions.

Par contre, une fois les besoins prioritaires satisfaits, les agents économiques prennent en compte la valeur réelle de l'environnement dans leur décision de consommation : les consommateurs des pays riches vont accroître leur demande en biens propres et faire pression sur les gouvernements pour mieux protéger les ressources naturelles et environnementales.

Donc, la qualité environnementale peut être analysée comme un bien de luxe. Ainsi que l'élasticité-revenu de la demande en biens propres serait automatiquement supérieure à l'unité⁶.

Cette simple illustration fait apparaître la place dangereuse de la pollution devant la continuité de la croissance économique. Ce qui nous permet de chercher à savoir quel type de pollution à prendre en considération en priorité.

3-Lien entre pollution, pauvreté et mise en valeur des ressources naturelles

Les polluants environnementaux de tous genres contaminent l'eau, l'air et la terre mettant en péril les humains et les écosystèmes. De plus, ils sont souvent sources de conflit entre populations et industrie.

Partout dans le monde, des milliers de produits chimiques constituent un risque pour les populations et les écosystèmes. Les populations des pays en développement sont particulièrement vulnérables, car elles sont généralement mal informées. Souvent, leurs pays ne disposent pas de réglementation adéquate et ont peu de ressources pour appliquer celle existante. De plus, des obstacles empêchent leur accès à des technologies « plus propres »⁷.

3-1 pollution et épuisement des ressources hydriques :

Pendant longtemps, les problèmes liés aux ressources en eau ont surtout eu un Aspect quantitatif : il s'agissait de veiller à ce que des quantités d'eau suffisantes soient disponibles pour les usages ménagers, l'agriculture et pour l'industrie. Aujourd'hui, environ 250 millions d'hectares de par le monde sont irrigués ce qui est 5 fois plus qu'au début du XXe siècle.

En sachant qu'en fonction des pays et des systèmes d'irrigation, l'évaporation de l'eau d'irrigation peut aller jusqu'à 70%, il n'est pas étonnant que mondialement, l'irrigation agricole soit le principal utilisateur d'eau.

La consommation d'eau pour l'irrigation était en 1995 de 1435 km³/an et les prévisions pour 2025 sont de 1492 km³/an.

Pour les pays du Sud méditerranéen (Afrique du Nord essentiellement) dont l'évaporation est importante, le secteur agricole consomme 79% des eaux disponibles contre 50% pour les pays du nord (Turquie, Grèce, Italie, Espagne)⁸.

Dans certains pays cette préoccupation est encore primordiale. Au cours des dernières décennies, cependant, l'aspect qualitatif de la gestion des ressources en eau a peu à peu pris le pas sur son aspect quantitatif.

Les dépenses consacrées à la lutte contre la pollution de l'eau représentent la moitié environ des dépenses totales de lutte contre la pollution.

Notant bien que les sources de pollution de l'eau peuvent être réparties en trois catégories :

a-1 -les systèmes municipaux d'évacuation des eaux-vannes ou des eaux usées, contenant en suspension des matières solides, des nutriments, des métaux

Lourds et des bactéries qui peuvent être à l'origine de maladies, représentent l'une des principales sources de pollution de l'eau ;

a-2 - les eaux résiduaires industrielles sont rejetées dans les cours d'eau et peuvent Contenir des matières organiques persistantes, du cyanure, des acides, des matières alcalines et des métaux lourds.

Les principales activités industrielles polluantes sont les suivantes : l'industrie des pâtes et papier, le raffinage du pétrole, la transformation des combustibles, l'industrie chimique, l'extraction et la transformation des métaux.

a-3 - les sources de pollution liées à des activités terrestres comme l'agriculture (par suite de l'utilisation intensive d'engrais et de pesticides), la sylviculture, les réseaux d'assainissement urbains, les transports, la construction et les enfouissements sanitaires sont devenues importantes.

On remarque aussi au cours des deux dernières décennies, presque dans tous les pays du monde l'utilisation d'engrais azotés pour accroître la productivité agricole. Ce qui donne sur une pollution des eaux souterraine.

3-2 Aperçu sur la pollution atmosphérique :

Les émissions de substances dans l'atmosphère résultent le plus souvent de processus naturels; les effluents atmosphériques découlant de l'activité humaine sont souvent composés de substances qui sont aussi émises par des processus naturels comme la décomposition des végétaux ou l'activité volcanique. Avant que les activités humaines viennent contribuer de façon importante aux émissions, les systèmes naturels évoluaient de telle manière que les émissions et l'absorption de composés s'équilibraient à peu près dans les cycles écologiques.

Les activités humaines ont modifié ces cycles beaucoup trop rapidement pour que les systèmes naturels puissent s'adapter par un processus évolutif.

Par pollution atmosphérique, on désigne les émissions dont on peut prouver ou penser qu'elles entraînent des dommages importants soit directement pour le bien-être de l'humanité, soit indirectement par des atteintes à notre environnement naturel.

Ces dernières peuvent être très variables, suivant les conditions météorologiques locales, la composition des sols (acidification) et la capacité de régénération des ressources renouvelables.

La pollution atmosphérique locale dans les zones fortement peuplées est principalement responsable de la plupart des atteintes directes à la santé.

Les effets défavorables des polluants atmosphériques traditionnels sont connus depuis de nombreuses années, et l'on est parvenu à réduire les émissions de certains d'entre eux .

Les pluies acides aussi constituent un problème transfrontière important en Europe et en Amérique du Nord. Les principaux polluants atmosphériques qui sont à l'origine des pluies acides sont les oxydes de soufre et d'azote qui subissent des transformations dans l'atmosphère, formant des acides et des sels acides qui peuvent alors être transportés dans l'atmosphère⁹.

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la pollution de l'air est le principal risque Environnemental pour la santé dans le monde.

Dans ce sens, plusieurs relations existent entre les concentrations ambiantes de contaminants de l'air et plusieurs effets sur la santé, incluant des symptômes respiratoires, des cas de bronchite, des visites à l'urgence et des admissions à l'hôpital pour des problèmes cardiorespiratoires ainsi qu'une mortalité plus élevée.

Des études soulignent que l'exposition aux contaminants de l'air est généralement associée à une modeste augmentation du risque pour la santé.

Par exemple, pour un adulte moyen, le risque de décès augmente de moins de 1 % avec une augmentation de la concentration de particules fines de 10 µg/m3 un jour donné¹⁰.

Aussi, dans un rapport publié pour l'année 2014 est très alarmant sur les risques de mortalité prématurée ; près de 7 millions de personnes sont décédées prématurément en 2012 – une sur huit au niveau mondial – du fait de l'exposition à la pollution de l'air (à l'intérieur et à l'extérieur des habitations).

Ces chiffres représentent plus du double des estimations précédentes et confirment que la pollution de l'air est désormais le principal risque environnemental pour la santé dans le monde. Des millions de vies humaines peuvent être sauvées en luttant contre la pollution de l'air¹¹.

A partir de cela, toutes études d'impact liées aux divers investissements doit prendre en compte les effets externes qui résultent de ces activités.

3-3 Effet externe et externalité environnementale

L'environnement est défini comme une collection de biens, ou d'actifs naturels rendant des services à l'homme comme les aménités d'environnement entrant dans les fonctions d'utilité des consommateurs (spectacle de la nature sauvage, paysages, air pur, etc.) ou qu'ils le soient à travers leur incorporation à une production sous forme de facteurs de production ou matières premières (sols agricoles, semences, engrais végétal, bois), de réserves de ressources naturelles (forêts) ou encore de fonctions d'assimilation des déchets (zones humides).

Ces deux types de biens sont traités comme des commensurables et soumis aux mêmes principes d'évaluation et d'allocation.

La problématique d'évaluation environnementale explique Le domaine de l'économie de l'environnement, qui tourne en général autour de trois approches principales :

- l'approche néo-classique, abordant l'environnement comme une collection de biens relevant de la problématique générale de l'allocation des biens en fonction des préférences des agents ;
- " l'économie écologique " qui étudie l'économie humaine comme elle le ferait pour un système écologique ;
- la socio-économie, centrée sur l'articulation entre les comportements d'utilisation des ressources naturelles.

Dans ce contexte, des soubassements théoriques avaient été posés pour expliquer les phénomènes de pollution, à l'égard l'analyse pigouvienne (1920), puis coasienne (1960), de l'écart entre coûts sociaux et coûts privés créé par la présence d'externalités ou « l'effet externe »

Les effets externes se présentent lorsque l'action d'un agent affecte positivement ou négativement la fonction d'utilité d'un autre agent en dehors d'un échange volontaire entre eux et de toute mise en jeu d'un phénomène de marché. En présence de telles externalités, l'effet d'« utilité » ou de « désutilité » imposé aux tiers ne fait pas l'objet d'un paiement compensatoire.

Les effets externes qui sont transmis par le marché, telle la baisse des prix provoquée par une innovation, sont dits pécuniaires et ne concernent pas spécifiquement le champ de l'environnement

- quand l'activité d'un agent crée une nuisance supportée par un autre agent en dehors de tout accord de ce dernier ; l'exemple qui rentre dans ce cas : la pollution de l'air ou de l'eau¹².

Exemple ; une firme **A** qui utilise un cours d'eau comme vecteur de ses rejets polluants, rendant ainsi impossibles d'autres usages de l'eau pour une entreprise **B** située en aval de la première.

Cette illustration prend souvent les traits d'une opposition entre une blanchisserie (firme A) et une pisciculture (firme B). Ainsi l'activité de production de la blanchisserie a des conséquences dommageables pour l'activité de pisciculture (pertes de compétitivité, coûts supplémentaires), et il n'y a pas pour autant versement d'une quelconque compensation financière de la première à la seconde.

Si l'existence d'externalités met en évidence certains effets pervers de la concurrence, il importe donc de définir avec précision les conditions dans lesquelles la concurrence pourra être dite parfaite.

Les effets externes sont ainsi analysés comme des défaillances par rapport au cadre de la concurrence parfaite tel qu'il est défini par la théorie néoclassique¹³.

Dans de nombreux pays en développement, le ralentissement de la croissance des rendements et l'accélération de la dégradation des ressources sont l'une des causes principales des affrontements qui se produisent autour des ressources naturelles. L'insécurité alimentaire et la malnutrition constituent de graves problèmes¹⁴.

3-4 Pauvreté, développement et environnement

Environnement et développement sont étroitement liés. Le milieu naturel nous fournit en effet les ressources nécessaires à notre activité quotidienne, tant sur le plan de l'alimentation, de l'énergie et de la construction que de notre cadre de vie. Néanmoins, les besoins immédiats et une gestion inappropriée entraînent souvent une surexploitation des ressources naturelles, empêchant ces dernières de se régénérer et de continuer à fournir sur le long terme des services pourtant indispensables¹⁵.

Ce qui nécessite de lancer des programmes de dépollution en parallèle, afin d'assurer le renouvellement naturel des ressources disponibles. En évitant les risques liés à l'arrêt de l'activité humaine.

Dans ce cas, Les pauvres sont plus affectés par la dégradation des ressources naturelles que ceux qui vivent aisément, en raison de la faiblesse de leurs actifs et de leur plus grande dépendance aux ressources de biens communs, qui leur assurent des moyens d'existence.

Les fermiers vivant aisément peuvent, par exemple, compenser un manque de fertilité des sols en utilisant des engrais, contrairement aux plus pauvres pour lesquels l'emploi d'engrais est très limité.

Vu ces circonstances, la dégradation des sols -par exemple- a prouvé avoir des effets pernicieux directs sur la pauvreté¹⁶.

Afin de surmonter les freins de développement relatif à la pollution et la dégradation des ressources naturelles, il est conseillé d'adopter une gestion adossée **primordialement**, sur les principes suivants :

- augmentation des investissements dans les approches procurant de multiples avantages en vue d'une intensification durable de l'agriculture
- reconnaissance de la valeur économique, sociale et culturelle des actifs naturels et sensibilisation à cet égard
- renforcement de la gouvernance des actifs naturels au profit des ruraux pauvres par la propriété foncière et l'autonomisation communautaire
- approches de développement rural judicieuses sous l'angle de la lutte contre le changement climatique
- importance accrue des risques et de la capacité d'adaptation pour la gestion des chocs liés à l'environnement et aux ressources naturelles
- diversification des moyens d'existence afin de réduire la vulnérabilité et de renforcer la capacité d'adaptation en faveur d'une gestion durable des ressources naturelles
- amélioration de l'accès des communautés rurales pauvres au financement de la protection de l'environnement et de la lutte contre le changement climatique¹⁷.

En seconde position, il est impératif de tracer une stratégie de dépollution afin de bien mesurer la qualité de l'environnement par les indicateurs suivants :

- 1- Le degré des émissions des GES; Cet indicateur peut être analysé de deux façons : soit la quantité émise par habitant ou celle par unité de PIB. Il montre généralement la relation entre la taille de la population et la quantité émise des GES, et surtout le degré d'efficacité des différents secteurs produisant les biens et les services et restreignant des émissions de GES.
- 2- L'emploi vert : Cet indicateur nous donne une idée sur la qualité d'environnement, la croissance et également le développement d'un pays. Les emplois verts contribuent à une Croissance économique propre, au développement et à la réduction de la pauvreté dans les pays du Sud.
- 3- Promouvoir les énergies renouvelables : Prenant l'exemple des pays de l'Union Européenne, qui ont adopté une politique dont l'objectif d'intégrer au moins un taux de 20% des énergies renouvelables dans la production et la consommation énergétique, d'ici à 2020¹⁸.

3-5 mises en valeur des ressources naturelles

Les ressources naturelles fournissent les sols nécessaires à la production alimentaire, de même que l'eau pour la boisson, la lessive et l'irrigation. S'ajoutent le poisson et le bois, ainsi que toute une gamme de matières premières nécessaires à un large éventail d'activités industrielles. En outre, dans bien des pays, les paysages naturels et les réserves de faune sauvage sont d'importants facteurs d'attraction touristique. Autrement dit, la bonne gestion des ressources naturelles revient à garantir la production alimentaire et à préserver les moyens de subsistance et les possibilités d'exportation.

Par ailleurs, en termes économiques, le capital naturel représente un quart de l'ensemble des richesses des pays à faible revenu, et les ressources naturelles sont souvent la principale source de revenu pour les populations les plus démunies.

Diverses évaluations environnementales de portée mondiale mettent en évidence une diminution ininterrompue des ressources naturelles, parallèlement à une plus grande vulnérabilité des populations les plus pauvres aux perturbations des écosystèmes, au manque d'espace, à l'envolée des prix de l'alimentation et de l'énergie, sans oublier le changement climatique. Jamais les inquiétudes liées aux conséquences de la dégradation de l'environnement n'ont été aussi abondamment étudiées et largement répandues.

La croissance pro-pauvre conditionne la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Un consensus se dégage autour de l'idée qu'à long terme la croissance économique est un élément indispensable, et souvent le facteur principal de réduction de

la pauvreté. Les analyses comparatives de nombreux pays et sur différentes époques montrent que, sur le long terme, la réduction de la pauvreté résulte principalement de la croissance économique. En même temps, des pays en développement bénéficiant de taux de croissance similaires ont atteint des taux de réduction de la pauvreté différents en fonction des différentes conditions initiales, notamment en ce qui concerne les inégalités de répartition des revenus et des richesses. La concentration de la croissance dans des domaines et zones géographique où les populations pauvres vivent ou sont économiquement actives contribue à la réduction de la pauvreté.

Les efforts en soutien de la réduction de la pauvreté doivent donc prendre en compte tant les caractéristiques qualitatives de la croissance économique que son rythme¹⁹.

La croissance actuelle épuise les ressources non renouvelables en matières premières et en énergie. Elle est à l'origine du rejet en quantités grandissantes des déchets, y compris des gaz polluants comme le CO₂, qu'on ne sait pas totalement traiter et gérer.

En effet, la croissance nécessite l'utilisation de plus en plus importante de ressources naturelles pour répondre aux besoins des consommateurs et des producteurs : plus les entreprises produisent, plus les ménages se déplacent, se chauffent, s'éclairent, plus les besoins en énergie sont importants. Or, ces ressources énergétiques ne sont disponibles souvent qu'en quantité finie, limitée.

On estime qu'au rythme de consommation actuelle, compte-tenu des connaissances sur l'état des stocks de ressources énergétiques, l'exploitation à l'échelle industrielle de certaines de ces ressources ne sera bientôt plus possible. Ainsi la fin de l'uranium est prévue pour 2040, le pétrole pour 2050, le gaz pour 2072, les métaux rares et même non précieux tel que le fer pour 2087²⁰.

Les choix de développement non durables et les gouvernances défaillantes ont eu un impact négatif sur la qualité et la disponibilité des ressources naturelles, compromettant la capacité de ces dernières à générer des avantages sociaux et économiques.

Si le monde ne parvient pas à rétablir un équilibre entre la demande et des ressources limitées, le déficit en matière première et en énergie ira s'aggravant.

Cette sonnette d'alarme donne sur l'importance de prendre conscience pour une utilisation rationnelle des différentes ressources naturelles.

Les prévisions pour l'année 2050 montre que l'agriculture devra produire 60% de nourriture de plus à l'échelle mondiale, et 100% de plus dans les pays En développement.

Comme la demande mondiale en eau à usage agricole progresse actuellement à un rythme qui n'est pas durable, le secteur devra être plus économe dans son utilisation, en réduisant les pertes et, surtout, en améliorant la productivité des cultures irriguées.

Il existe des instruments pour lutter contre la pollution de l'eau agricole, qui tend à s'aggraver avec la pratique d'une agriculture toujours plus intensive, à savoir, conjointement, une réglementation plus stricte, l'application de cette réglementation et des subventions judicieuses²¹.

À partir de cette vision, il est important de quantifier le stock disponible en ressources naturelles afin d'une gestion durable et rentable.

Ressources non renouvelables

La valeur d'un stock de ressources non renouvelables (gisement) est

Définie comme la somme actualisée des rentes futures que son exploitation est susceptible de générer.

La rente représente la rémunération du propriétaire et/ou de l'exploitant du gisement après déduction de tous les coûts d'extraction, y compris le coût du capital fixe engagé.

La valeur d'un gisement exploité sur n années est :

$$V = R_1 / (1+r) + R_2 / (1+r)^2 + \dots + R_n / (1+r)^n$$

Ressources renouvelables

La valeur des ressources renouvelables est calculée selon la même méthode. Il faut cependant tenir compte de la croissance naturelle.

Lorsque l'exploitation du stock est durable, sa durée de vie et la chronique des rentes sont potentiellement infinies.

Sous l'hypothèse d'une exploitation durable et d'une rente de ressource constante et illimitée, la valeur du stock est égale à la rente divisée par le taux d'actualisation.

$$V = R/r$$

Lorsque l'exploitation n'est pas durable, la valeur du stock peut être décrite comme celle d'un gisement et ainsi donnée par la somme actualisée des rentes futures sur un horizon de temps fini²².

Une vision pareille, donne sur une exploitation rationnelle du potentiel naturel, ce qui permet la continuité d'assurer l'environnement comme un bien collectif pour toutes les générations.

Conclusion

La pollution de l'environnement naturel est toutefois un problème plus que social et politique qui ne pourra être résolu que si nous allons au-delà des Catégories traditionnelles de plausibilité dans le cadre desquelles les scientifiques et les économistes élaborent leurs solutions putatives.

Ce travail visait à mieux comprendre l'ampleur des enjeux de la pollution comme un frein à la croissance économique durable, en montrant que les préoccupations sociales et politiques croissantes à l'égard de la pollution ne peuvent se réduire ni à un refus, une peur des seules conséquences néfastes de la pollution, ni à leur seule gestion technique, car la pollution est en elle-même signification, symbole, symptôme, emblème de différents maux dans notre civilisation.

Face à la pollution comme un problème multi dimensionnels (socio-économique et environnemental) et d'ampleur mondiale, les pays pollueurs et pollués doivent unir leurs efforts pour allouer les ressources suffisante à dépolluer, afin d'assurer un développement équitable et durable pour toute l'humanité.

Le rapport économie, environnement dans le monde en développement se focalise généralement dans La production agricole, en augmentant l'utilisation des engrais chimiques, afin d'accroître la productivité et d'atteindre l'auto suffisance alimentaire

Sans prendre conscience aux externalités négatives que dégage l'agriculture intensive sur l'environnement, notamment, production impropre, l'érosion des sols, pollution des eaux souterraines...etc.

De ce fait, Il est recommandé de prendre en considération l'effort d'intégration des préoccupations environnementales, s'attacher davantage à atténuer les effets des méthodes traditionnelles d'exploitation des sols sur l'environnement,

développer l'utilisation d'instruments économiques et autres pour internaliser les coûts des activités polluantes liées à l'agriculture.

En fin, Le développement des sociétés humaines en général est indissociable du respect de leur environnement, Ce développement est indissociable de l'intégration sociale des individus, de leur accès à l'énergie et de leur autonomie financière grâce à leurs efforts structurés et bien canalisés.

Les sociétés humaines sont interdépendantes quant à l'accès aux ressources naturelles et à leurs impacts environnementaux, ce qui les laisse partager le souci de dépolluer.

L'essentiel est de noter ici que, quel que soit le montage financier réalisé, quel que soit le contenu technique multiforme possible, quelle que soit la modulation des taux et du contenu de la croissance, la mise en œuvre de ce nouveau pacte social passe obligatoirement par la production de nouvelles cultures et de nouveaux comportements, par le développement de nouvelles qualifications pour produire des connaissances, les utiliser, les organiser en systèmes cohérents d'action, par le renforcement du rôle des acteurs sociaux et en particulier les entreprises et les ménages. Pour toutes ces tâches, l'éducation et la formation environnementale sont au cœur de la solution.

« L'humanité n'a pas tissé la toile de la vie. Nous sommes qu'un fil dans la toile. N'importe quoi qu'on fasse à la toile, on fait à nous-mêmes. Toutes les choses sont liées. » (Chief Seattle, 1855)

Références

-
- ¹ Laureline Felder et Marie de Jerphanion (2012) ; pauvreté et environnement : conjuguer les trajectoires, (AFD) : Agence Française de Développement & Institut Veolia Environnement ; Savoirs communs n°13, p6.
- ² FEPS (2016), fondation de l'eau potable sûre, [online], available on: <https://www.safewater.org>.
- ³ Esther finidori, Marine girardé et autres (2013), économie verte : de la théorie économique aux conclusions politiques ; Terra Nova, p 5, [online], available on: <http://tnova.fr>
- ⁴ Philippe Aghion, Richard Baron et autres(2016), Comment concilier développement économique et environnement ?, Conseil économique pour le développement durable, ministère de l'environnement de l'énergie et de la mer, république française, p119, [online], available on: <http://www.developpement-durable.gouv.fr>
- ⁵ Fabrice Lenglard, Christophe Lesieur(2010), Jean-Louis Pasquier ; Les émissions de CO² du circuit économique en France, L'économie française, p104.
- ⁶ Myriam Nourry(2007), La croissance économique est-elle un moyen de lutte contre la pollution ?, Revue française d'économie volume 21, n°3, p142.
- ⁷ Centre de recherches pour le développement international (CRDI) ; L'éco-santé porte fruit, canada, [online], available on: <https://www.idrc.ca>
- ⁸ Paul Hoflack, Jean-Pierre Amigues et autres(2007), L'eau, un enjeu planétaire, INRA, paris, la vigie de l'eau, [online], available on: <http://www.lavigiedeleau.eu>
- ⁹ Jon Nicolaisen, Andrew Dean et Peter hoeller (1991), économie et environnement : problèmes et orientations Revue économique de l'OCDE, no 16, pp 15-16
- ¹⁰ Maryse Bouchard (2007), estimation des impacts sanitaires de la pollution atmosphérique au québec : essai d'utilisation du air qualité benefits assesment Tool (AQBAT), direction des risques biologiques, environnementaux et occupationnels, p 5, [online], available on: <https://www.inspq.qc.ca>,
- ¹¹ Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER), La pollution de l'air et les risques de mortalité prématurée en Afrique : Une grande incertitude, MESRS ,Algerie, [online], available on: <https://www.cder.dz>
- ¹² République française, ministère de l'écologie (2015), du développement durable et de l'énergie , introduction : pollution de l'air, Particules, document de référence , [online], available on : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG>
- ¹³ Cours de Mr DIEMER, économie générale, IUFM AUVERGNE, DESEQUILIBRES ENVIRONNEMENTAUX, p248, [online], available on : <http://www.oeconomia.net>
- ¹⁴ OCDE :Liens entre pauvreté, environnement et égalité homme-femme ; Tiré à part des dossiers du CAD 2001, Volume 2, n :04 , p14 ; [online], available on : www.oecd.org.
- ¹⁵ planète urgence ; renforcer l'autonomie des populations et la protection de leur environnement, [online], available on: <http://www.planete-urgence.org>
- ¹⁶ Banque mondiale Juillet 2002, Lier la réduction de la pauvreté à la gestion de l'environnement Défis et opportunités politiques, Ministère du développement international, Royaume-Uni (DFID), Direction générale pour le développement, Commission européenne (CE) , Programme des Nations unies pour le développement (PNUD,), P12

¹⁷ IFAD (2011) ; Gestion des ressources naturelles et de l'environnement , Renforcer la capacité d'adaptation des moyens d'existence par une utilisation durable des actifs naturels, Rome, Italie, p 28, [online], available on : <https://www.ifad.org->

¹⁸ Saloua HACHED et Mohamed FRIKHA (2012) ;croissance, développement et environnement : le dilemme nord-sud : , VI ème Congrès International sur les Energies Renouvelables et l'Environnement (CERE), 19- 21, Hammamet, Tunisie, p8.

¹⁹ OCDE(2017) ; Ressources naturelles et croissance pro-pauvres enjeux économiques et politiques, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, SES. web class : la croissance économique est –elle compatible avec la préservation de l'environnement ?, [online], available on: <http://ses.webclass.fr>

²⁰ ONU (2015) ;Rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau, l'eau dans un monde durable, pp 3-5, [online], available on: <http://unesdoc.unesco.org>

²¹ Études et documents (2015),; Impact de l'épuisement des ressources naturelles sur les agrégats économiques, Commissariat général au développement durable, république française, n° 56, p17, [online], available on: <http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/fileadmin>.

²² Abdellatif Benachenhou(1992) ; environnement et développement ; Tiers-Monde, tome 33, n°130,.Environnement et développement. pp. 247-272, [online], available on: <https://www.persee.fr.-> et Elvire Van Staëvel(2006) ; La pollution sauvage, cairn info 2006,p206, disponible a : <https://www.cairn.info/la-pollution-sauvage--9782130552680.htm>.